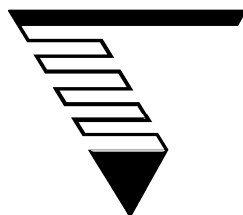


УЧРЕЖДЕНИЕ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК
ВОЛОГОДСКИЙ НАУЧНО-КООРДИНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ЦЭМИ РАН

ФИЛИАЛ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА В ГОРОДЕ ВОЛОГДЕ



К.А. Задумкин

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ЖИЗНЬЮ: СОВЕТЫ МЕНЕДЖЕРА

Вологда • 2009

УДК 338.242
ББК 65.290
З-15

Публикуется по решению
Ученого совета ВНКЦ ЦЭМИ РАН
и Совета филиала СПбГИЭУ в г. Вологде

Задумкин, К.А. Стратегическое управление жизнью: советы менеджера [Текст] /
К.А. Задумкин. – Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2009. – 92 с.

Ответственный редактор
доктор экономических наук, профессор
Н.А. Пахолков

В данной книге автором предпринята попытка разработать целостную концепцию относительно того, как обычным людям – специалистам, служащим, руководителям малых и средних предприятий – вести себя во время разворачивающегося мирового кризиса. Что делать, какие шаги предпринимать. Эту концепцию условно можно назвать «стратегическим управлением жизнью». Она базируется на системном подходе и доказавших на практике свою эффективность положениях менеджмента. Концепция может стать той основой, на которой каждый заинтересованный читатель выстроит свою стратегию «от выживания к процветанию через развитие».

Книга предназначена для всех, кто интересуется микроэкономикой, саморазвитием, управлением и собственной жизнью.

Официальный сайт книги www.krizbook.ru

Рецензенты:

ведущий научный сотрудник Учреждения Российской академии наук
Вологодский научно-координационный центр ЦЭМИ РАН,
кандидат экономических наук
М.Ф. Сычев

заместитель директора по научной работе Учреждения Российской академии наук
Вологодский научно-координационный центр ЦЭМИ РАН,
кандидат филологических наук
М.М. Караганова

ISBN

© К.А. Задумкин, 2009
© ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2009
© Филиал СПбГИЭУ в г. Вологде, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
Введение	5
1. Стратегия поведения «обычного человека» во время кризиса	7
2. Развитие конкурентоспособности компании во время кризиса	41
Заключение	77
Литература	79
Приложение	81

ОТ АВТОРА



Появление этой книги стало ответом на те изменения, которые происходят в мировой экономике в последнее время. Автор пытался понять, как развитие событий повлияет на жизнь обычных людей, малый и средний бизнес, не имеющий доступа к добыче и экспорту сырьевых ресурсов. Эти обычные люди и компании в последние годы активно развивались, копили потенциал, инвестировали. Что ждет их в недалеком будущем? Неизбежные увольнения и банкротства, вызванные действием объективных факторов, или новые возможности для повышения эффективности работы и роста?

Еще один вопрос, который был поставлен и который, безусловно, интересует многих: стоит ли в существующих условиях думать о развитии или максимум, на что можно надеяться, – это выживание? В результате появилась концепция, базирующаяся на современных достижениях менеджмента и обобщающая только проверенные и наиболее действенные механизмы. На ее основе каждый заинтересованный читатель способен разработать стратегию собственного поведения в условиях кризиса.

Автор выражает глубокую признательность Ворониной Любови Николаевне, Короваеву Александру Владимировичу, Кругловой Екатерине Алексеевне. Без их активного участия, ценных замечаний и рекомендаций появление этой книги вряд ли стало бы возможным.

ЗАДУМКИН Константин Алексеевич
к.э.н. доцент, зав. отделом ВНКЦ ЦЭМИ РАН

ВВЕДЕНИЕ

*Большинство людей скорее умрут, чем станут думать.
Многие так и делают.*

Бертран Рассел.

Кризис далек от завершения...

Из послания Президента РФ Д.А. Медведева (05.11.2008.).

Современное общество стремится к постоянному улучшению уровня и условий жизни, которые может обеспечить только устойчивый экономический рост. Однако при существующем социально-экономическом устройстве общества долговременный экономический рост не является равномерным, а постоянно прерывается периодами экономической нестабильности. Подъемы и спады уровней экономической активности, следующие один за другим, принято называть деловым или экономическим циклом.

Цикличность, в том числе и экономического характера, можно встретить всюду – даже в нашей обычной жизни, карьере происходит то подъем, то спад. А наступление дня и ночи, смена времен года? Вся Вселенная живет по закону цикличности. Термин «цикл» в биологии и других науках применяется для обозначения таких событий, которые постоянно повторяются, но не обязательно в одинаковой степени.

Экономика тоже имеет свойство развиваться циклически: у нее есть свои кризисы, подъемы, «бумы». Возможные причины этого явления освещены в трудах Н. Кондратьева, К. Маркса, А. Пигу, Й. Шумпетера и многих других.

Повышенный интерес к теме кризиса – отражение сегодняшнего состояния мировой экономики. Извлечь урок из любого, даже негативного, опыта преодоления кризиса – вот важная задача, стоящая перед современными экономистами и финансистами, благо история дает достаточно материала для изучения. В то же время с позиции конкретного человека или небольшого предприятия кризис представляет собой серьезную угрозу; он ставит совершенно новые задачи, требуя подходов и действий, отличных от применявшихся ранее. Он заставляет по-другому думать. Тот, кто проигнорирует его требования, будет вынужден покинуть рынок.

В настоящей книге сделана попытка вооружить заинтересованного читателя современной методологией для выработки стратегии собственного раз-

вития в условиях кризиса. При этом автор полагает, что субъекты микроэкономики могут активно противостоять макроэкономическому окружению и таким образом способны избежать негативного воздействия кризисного состояния макроэкономической среды. На первый взгляд подобное утверждение выглядит достаточно спорным, однако изначально присущая рыночной экономике неоднородность (технологическая, географическая, социальная, отраслевая и др.), а также опыт многих компаний и организаций как в России (вспомним кризис 1998 года и последовавший за ним рост), так и за рубежом подтверждают правоту сделанного предположения.

СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ «ОБЫЧНОГО ЧЕЛОВЕКА» ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Труднее всего даются самые простые и банальные вещи.

Г. Архангельский «Тайм-драйв».

Кризис – состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

Экономический кризис – значительное нарушение равновесия в хозяйственной системе, часто сопровождающееся потерями и разрывом нормальных связей в производстве и рыночных отношениях, что в конечном счете ведет к дисбалансу функционирования экономической системы в целом.

Кризис является важнейшей фазой экономического цикла. Он имеет определяющее значение во всем цикле. Каждый кризис служит исходным пунктом для следующих за ним фаз и создает условия для них. В свою очередь, каждый подъем, как правило, обрывается новым кризисом.

Циклический характер развития – это изменение (разворот) трендов развития объекта анализа, скачкообразная смена подъемов кризисами, расширенного воспроизводства – его резким падением.

Цикл представляет собой интервал времени в развитии рыночной экономики, в течение которого происходит увеличение объема производства товаров и услуг, а затем сокращение, спад, депрессия, оживление и, наконец, снова его рост. Таким образом, цикл включает четыре фазы: кризис (спад, рецессия), депрессию, оживление и подъем (рис. 1). Каждая фаза создает внутри себя самой условия и предпосылки для перехода к следующей. Процесс выхода из кризиса и перехода к депрессии и оживлению есть результат действия многочисленных факторов.

Все циклы в реальной действительности не похожи друг на друга – каждый имеет специфические особенности, переплетения. При этом каждый кризис возникает неожиданно и вызывается какими-либо исключительными обстоятельствами.

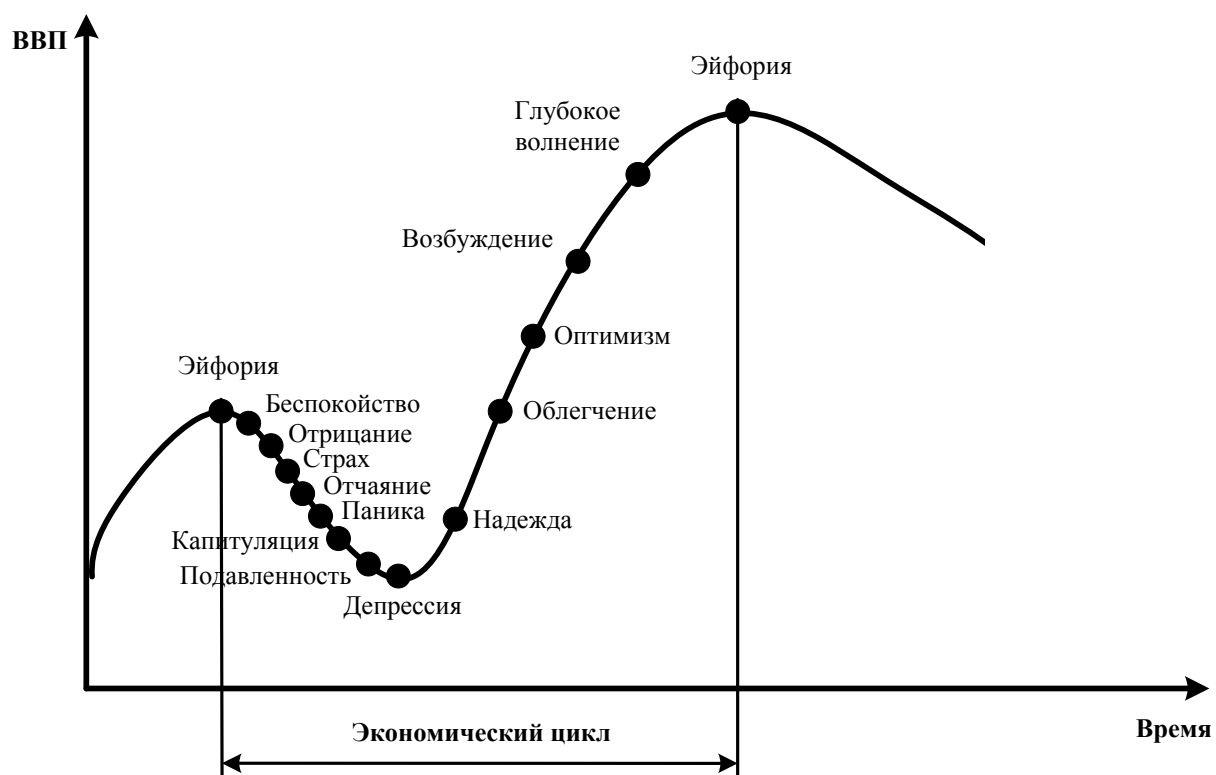
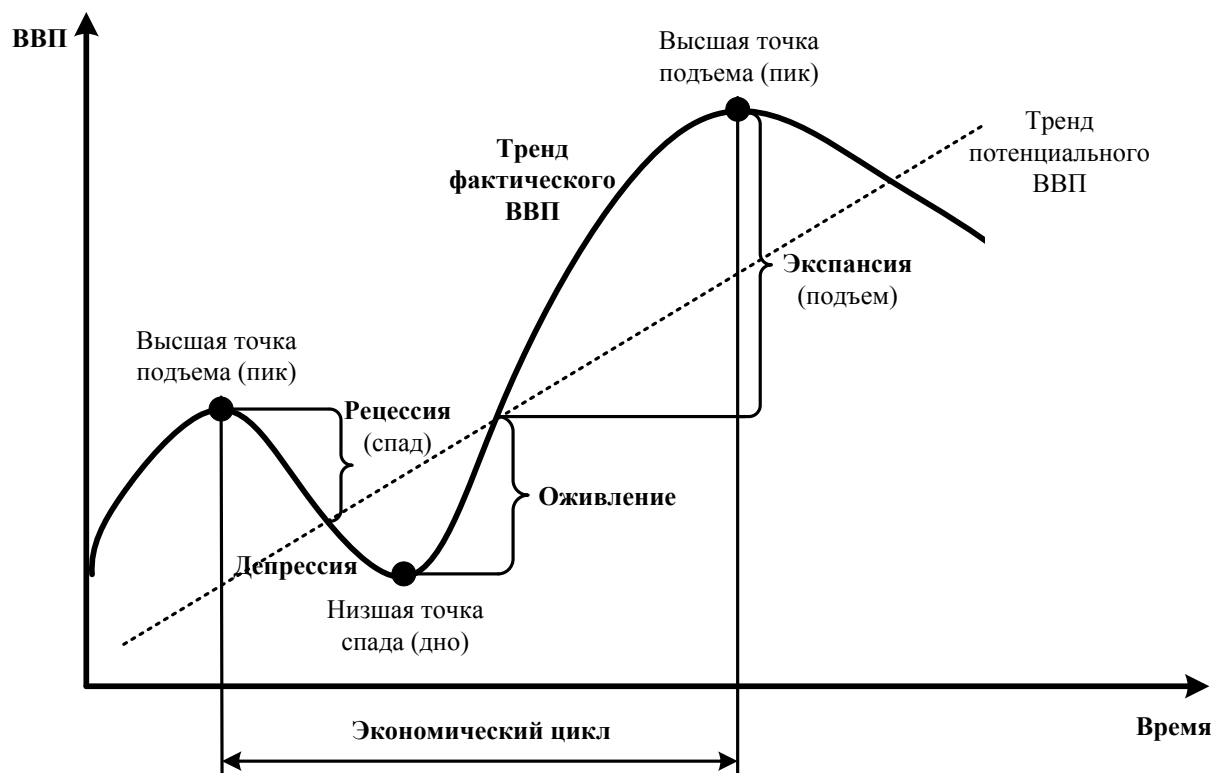


Рис. 1. Фазы экономического цикла и типичные эмоции, испытываемые при этом населением

Сегодня, по мнению многочисленных экспертов, мир переживает невиданный прежде кризис¹. Однако подобные экономические потрясения проис-

¹ Хронология событий представлена в приложении.

ходили уже не раз (в 1825, 1873, 1907, 1929, 1957, 1973, 1987, 1997, 2000 годах). Основные выводы, которые позволяет сделать их анализ, следующие:

1. Кризисы системны. Негативные изменения в одних отраслях и сферах экономики рано или поздно, если им не препятствуют, передаются по цепочке в другие сферы. При этом последствия и ущерб становятся все более и более серьезными. Если не принимать адекватных действий, то финансовый кризис перерастает в экономический, который, в свою очередь, может вылиться в кризис политический. Политические кризисы нередко приводят к революциям или войнам (рис. 2).

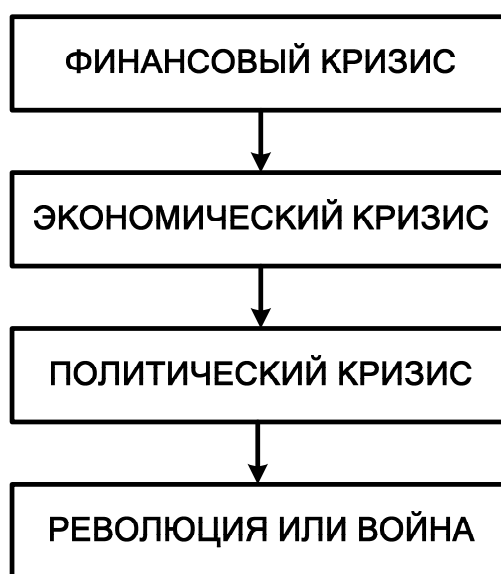


Рис. 2. Эволюция развития кризисных явлений в социально-экономической сфере

2. Как правило, каждая страна выбирается из кризиса самостоятельно, спасая прежде всего свою экономику и используя для этого все доступные средства, поэтому рассчитывать на серьезную поддержку из-за рубежа не стоит.

3. Для противодействия кризису на уровне государства чрезвычайно важно наличие четкой и понятной обществу антикризисной программы, учитывающей интересы всех основных социальных групп. Также важно наличие политической воли и профессиональной команды управленцев, способных быстро и эффективно ее реализовать. Затягивание принятия верных действий, неинформирование населения о возможных последствиях способны в критический момент вызвать панику и социальные волнения.

4. В качестве основных мер, принимаемых на государственном уровне,

как правило, используют: а) регулирование бюджетных расходов; б) девальвацию (резкую или плавную) национальной валюты; в) предоставление финансовой помощи отдельным экономическим субъектам и институтам; г) госзаказ; д) изменение налоговой, внешнеэкономической и научно-технической политики и др. В исключительных случаях объявляют дефолт.

5. Когда рушатся и банкротятся крупные компании, органы власти и управления все свои усилия тратят на спасение именно их. Это разумно, так как на них работает основная масса населения, они обеспечивают наибольшие поступления в бюджет и т.д. На то, чтобы оказать поддержку среднему и особенно мелкому бизнесу, часто не остается ни ресурсов, ни времени.

6. Наиболее сильно в периоды кризиса страдают самые низкооплачиваемые и социально не защищенные категории населения. Серьезному риску подвергаются также люди, имеющие большую задолженность и только один источник доходов – работу.

Итак, как же «обычному человеку» или небольшой компании пережить самые острые моменты кризиса и продолжить свое развитие?

Начиная разговор о стратегии поведения во время кризиса, прежде всего необходимо остановиться на самых общих подходах к управлению. Именно эти базовые понятия и принципы действий закладывают те возможности, используя которые каждый человек сможет сам и для себя разработать индивидуальную стратегию, подходящую под его конкретную ситуацию. То есть речь пойдет об универсальной инструментарию менеджмента, который можно применять в самых различных ситуациях, в том числе и кризисных.

Большинство из предложенного широко и подробно описывается в специальной литературе. При подготовке книги ставилась цель выделить самое важное и представить его в максимально концентрированном и понятном виде. Если вы лично знакомы со всеми приведенными источниками, неоднократно их перечитывали и, главное, на практике руководствуетесь изложенными в них концепциями, то дальше можете не читать.

Большинство из предложенных идей хорошо известны и чрезвычайно просты. Однако это не означает, что они примитивны или ложны. Грамотное и регулярное использование только этого арсенала способно значительно изменить вашу жизнь и стать надежной «прививкой», после которой к различного рода кризисам выработается устойчивый иммунитет.

Базовые понятия и принципы

Универсальный алгоритм поведения человека, стремящегося к саморазвитию и получению хороших или выдающихся результатов, гениально изображен в совместной книге Д. Трампа и Р. Кийосаки².



Рис. 3. Универсальный алгоритм саморазвития

Универсальность алгоритма чрезвычайна, и далее мы будем находить его во множестве самых разных концепций, постоянно его подчеркивать и на нем базироваться. Его суть сводится к тому, что если вы недовольны чем-то в своей жизни, что-то вас не устраивает, значит, вы: а) либо не думали или неправильно (недостаточно хорошо) думали; б) либо не действовали или неправильно (недостаточно хорошо) действовали. Других вариантов нет, исключений тоже. Уяснив это, логично переходим к выводу относительно того, как изменить ситуацию. Надо начать думать и действовать по-другому. То есть если вы хотите изменить результаты, то необходимо менять мысли и на основе других (более умных) мыслей начинать по-другому (более эффективно) действовать. Далее по кругу – если результаты опять не устраивают или вы хотите их улучшить, то мысли и

действия необходимо снова менять и улучшать. Процесс может развиваться и в противоположную сторону.

Немного поясним. Если я постоянно думаю над каким-то вопросом, придумываю решения и, реализуя их,

получаю опыт, то рано или поздно я стану специалистом в этом вопросе. При этом содержание вопроса не важно. Если я размышляю, как повысить свои доходы и реализую свои идеи на практике, я становлюсь более опытным в

Нельзя мириться с тем, что значительная часть нашего населения несовременно думает! С отставанием по некоторым важным смысловым коридорам чуть ли не на сто лет.

Даниил Дондурей «Инновации – это прежде всего конкуренция мозгов» (Российская газета от 21.11.08, №240, С.10).

² Трамп Д., Кийосаки Р. Почему мы хотим, чтобы вы были богаты / Пер. с англ. С.Э. Борич. – Мн.: Попурри, 2007. – С. 53.

вопросе повышения доходов. Если я думаю над тем, как сэкономить, и действую в соответствии с этим, то я становлюсь компетентным в этом вопросе.

Первую мысль, которую необходимо изменить (напомнить), это то, как вы относитесь к миру и, соответственно, взаимодействуете с ним. Исходя из этой установки возможны две противоположные линии поведения: а) я – причина всего, что со мной происходит (активная позиция); б) я – жертва обстоятельств, от меня ничего не зависит (пассивная позиция). Во времена кризисов ответ на эти вопросы становится особенно актуальным. Все, о чем будет идти разговор дальше, базируется на положении, стоящем под буквой «А». Дальше для краткости мы так и будем его называть – «Принцип А».

В жизни есть три фактора: труд, удача, талант. Можно добиться успеха, обладая двумя из них. Труда и удачи может быть достаточно, если нет таланта. Удача и талант позволят обойтись без труда. Таланта и труда может хватить, если нет удачи. Но в идеале лучше иметь все три.

Бернард Вербер «Империя ангелов».

Вторая концепция, из которой мы будем исходить, – это системный подход. Именно системный подход позволяет поднять мышление и понимание на новый уровень, увидеть те возможности и закономерности, которых вы не видели раньше. Под **системой** будем понимать совокупность связанных между собой и с внешней средой элементов или частей, образующих определенную целостность, функционирование которых направлено на получение конкретного полезного результата. Количество элементов системы может быть любым, важно, чтобы они были взаимосвязаны³.

Системы имеют ряд общих свойств и понятий.

1. Элемент системы – часть системы, выполняющая определенную функцию (лектор читает лекцию, студенты ее слушают). Системы могут быть сложными, состоящими из взаимосвязанных частей, тоже представляющих системы. Такой сложный элемент называют подсистемой. Многообразие элементов системы и различия их природы связаны с их функциональной специфичностью и автономностью.

2. Организация системы – внутренняя упорядоченность и согласованность взаимодействия ее элементов. Организация проявляется, например, в ограничении разнообразия состояний элементов в рамках системы.

3. Структура системы – совокупность внутренних устойчивых связей

³ Данное определение, конечно, не является всеобъемлющим. Понятие системы намного сложнее и многограннее. Подробнее и глубже эти вопросы освещены в работах Г.П. Щедровицкого.

между элементами системы, определяющая ее основные свойства.

4. Целостность системы – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств ее элементов. Целостность системы означает также и то, что функционирование множества элементов системы подчинено единой цели.

5. Делимость системы означает, что она состоит из ряда подсистем или элементов, выделенных по определенному признаку, отвечающему конкретным целям и задачам.

Управление – важнейшая функция, без которой немислима целенаправленная деятельность любой социально-экономической, организационно-производственной системы (человек, предприятия, организации, территории)⁴.

Общую модель процесса управления можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 4.

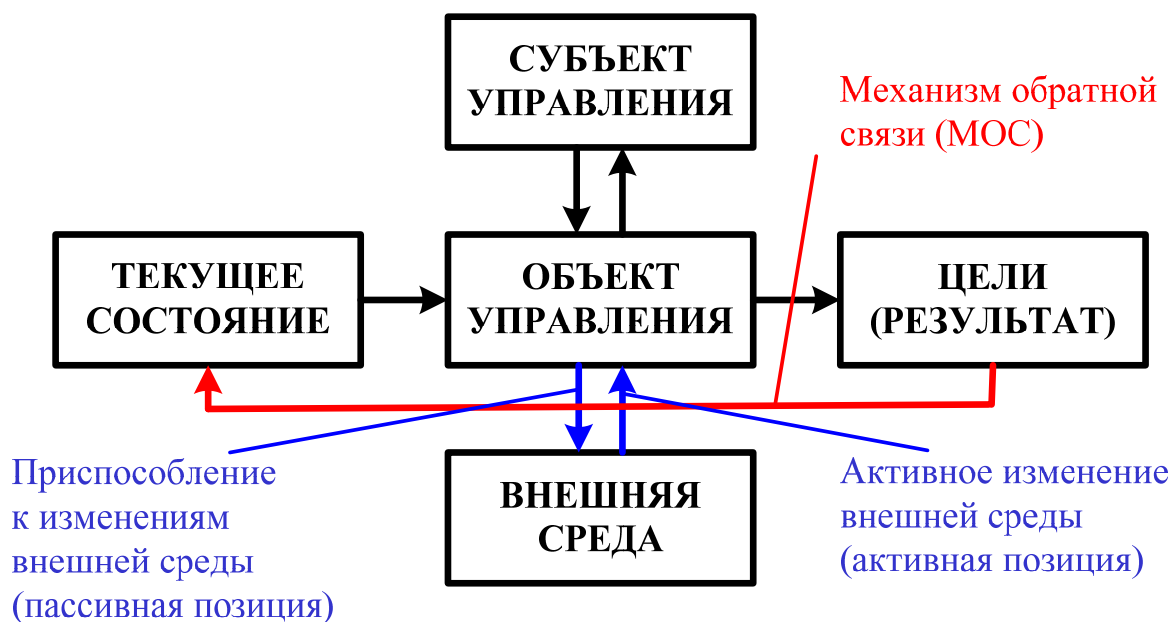


Рис. 4. Общая модель процесса управления

Первый вопрос, на который следует ответить: что представляют собой объект и субъект управления применительно к вам лично? Существуют разные варианты ответов, но если мы исходим из «Принципа А», то одним из ответов будет:

⁴ Управление связано с обменом информацией между компонентами системы, а также системы с окружающей средой. В процессе управления получают сведения о состоянии системы в каждый момент времени, о достижении (или недостижении) заданной цели, с тем чтобы воздействовать на систему и обеспечить выполнение управленческих решений.

Объект управления – моя жизнь.

Субъект управления – только я сам.

Следующий вопрос: как определить понятие «жизнь»? Для целей нашего исследования под жизнью будем понимать время, которое проходит с момента рождения человека до момента его смерти. Ответить на вопрос о том, управляете вы своей жизнью или нет, методологически достаточно просто, если только определить, кто ставит цели. И вот здесь выясняется очень интересный факт: у подавляющего большинства людей (где-то 90 – 95%) целей нет! Есть какие-то мысли, неосознанные желания, неоформившиеся стремления или то, что они считают целями, а настоящих целей нет.

Ввиду чрезвычайной важности данного утверждения назовем требование наличия целей «Принцип Б». На самом деле вся наука об управлении (менеджмент) строится на вопросах «как и какие цели ставить?» и «как эффективно (то есть с наименьшими затратами) их достигать?». Мало того, вопрос о целях мы постоянно встречаем в книгах не только по управлению, но и по психологии, в художественной и даже эзотерической литературе. Для управления не столь важно содержание цели, сколько ее наличие, так как отсутствие целей вообще лишает управление смысла. Кто же управляет вашей жизнью, если у вас нет собственных целей?

Если у человека нет определенной цели в жизни или хотя бы стремления к чему-то достойному, у него не может быть никаких надежд на успех.

Наполеон Хилл «Думай и богатей».

Тот, кто не понимает, чего ему больше всего хочется, ничего не получит.

Рю Мураками «Дети из камеры хранения».

Внешняя среда. Природа не терпит пустоты, поэтому «если вы не сделаете выбор, кто-то другой в каком-то другом месте сделает его за вас. И уж можете быть уверены: этого кого-то не особенно-то будет заботить ваше благополучие»⁵.

Определить, есть ли у вас цели или вы так только думаете, можно, опираясь на определение цели и критерии ее грамотного формулирования.

Цель – желаемый результат (предмет стремления), то, что желательно осуществить; состояние, которого необходимо достигнуть.

Критерии грамотно сформулированной цели приведены ниже. Обратим

⁵ Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – 4-е изд. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2003. – 279 с.

внимание, что цель обязательно одновременно должна удовлетворять всем из них.

1. Содержательная часть, определяющая характер планируемых действий (что нужно сделать?).
2. Показатель-индикатор, который может свидетельствовать о степени достижения цели (сколько?).
3. Горизонт планирования, определяющий период, за который предполагается достичь поставленной цели (когда?).
4. Локализация места, в котором планируется достижения цели (где?).

Пример

Поскольку мы ставим задачу разработки стратегии поведения в условиях финансового и экономического кризиса, то для примера будем использовать цель «увеличить свой месячный доход в том городе и в той компании, где я сейчас работаю, в два раза в течение следующего календарного года»⁶.

Что сделать? – увеличить свой месячный доход.

Сколько? – в два раза относительно имеющегося уровня (без учета инфляции).

Когда? – в течение следующих 12 месяцев.

Где? – в том городе и в той компании, в которой я сейчас работаю.

Цели обязательно должны быть записаны. Если ваши цели не записаны – их у вас нет. Далее идет разработка плана достижения целей. На самом деле наличие цели намного важнее наличия плана, так как план может меняться сколь угодно часто.

Чтобы строить цели, надо иметь идеальную действительность и быть идеалистом ... нужно иметь мировоззрение, причем историческое.

Г.П. Щедровицкий «Методология и философия организационно-управленческой деятельности».

О чем думает целеустремленный человек утром? – Что я могу сделать сегодня для достижения своей цели. О чем он думает вечером? – Что я сделал (и что не сделал) для достижения своей цели.

⁶ Конечно, автор отдает себе отчет в том, что далеко не все цели в жизни сводятся к зарабатыванию денег, но с учетом того, что книга посвящена кризису в экономике, далее будет рассматриваться только эта область. Вторая причина некоторой однобокости рассмотрения – универсальность предлагаемого подхода. Надеюсь, что читатели смогут самостоятельно интерпретировать излагаемые выводы применительно к другим сферам своей жизни.

Разные цели предполагают разные стратегии их достижения. Наиболее сильно на изменение стратегии влияют изменения значения показателя-измерителя или времени достижения цели. Если в нашем примере вместо двукратного увеличения зарплаты вы поставите пятикратное или вместо года – шесть месяцев, в этом случае должны многократно вырасти и усилия, направленные на достижение цели. Прежде всего, значительно измениться, «поумнеть» должны вы сами. Графически это изображено на рис. 5.

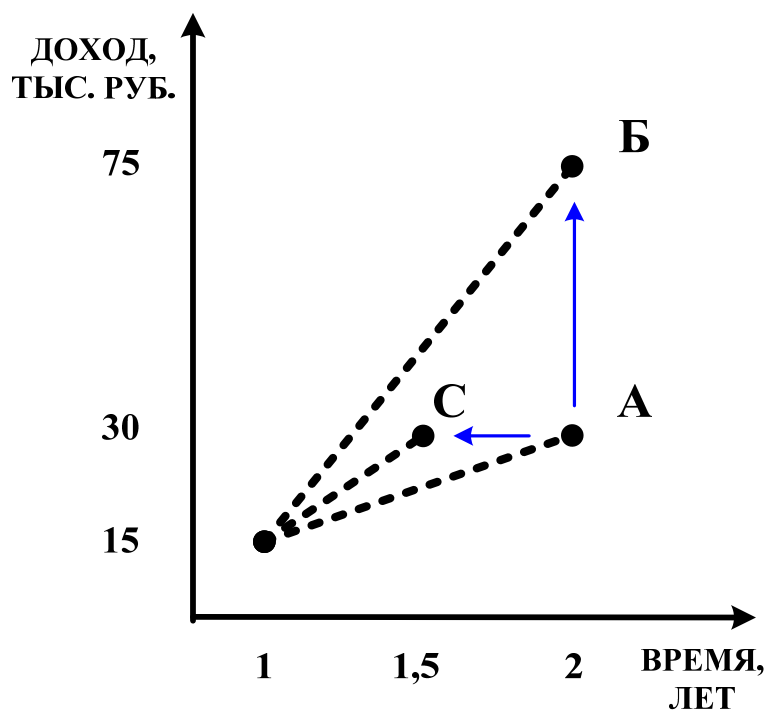


Рис. 5. Иллюстрация изменения стратегии достижения цели в зависимости от формулировки самой цели

Скорее всего, когда вы четко сформулируете свои жизненные цели, то дальше вам для их реализации (в соответствии с универсальным алгоритмом) придется значительно менять свое поведение, предпринимать какие-то действия. Например, менять работу, повышать квалификацию и т.д.

Далее ответим на вопрос: почему постоянно меняются планы? Для этого рассмотрим механизм взаимодействия субъекта управления с внешней средой (рис. 6), которую в самом общем виде можно обозначить как то окружение, в котором живет человек⁷.

⁷ Позже это понятие будет расширено и конкретизировано.

Рисунок А
«Бесцельное
существование»

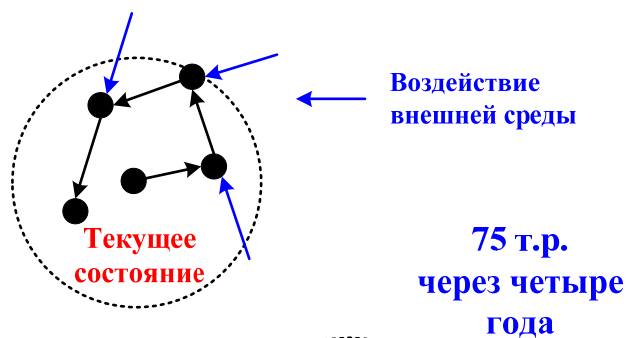


Рисунок В
«Различные пути
достижения цели»

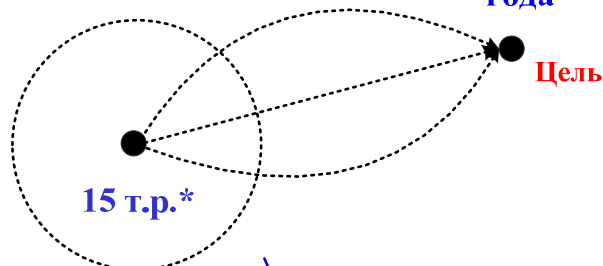


Рисунок С
«Взаимодействие
с внешней средой»

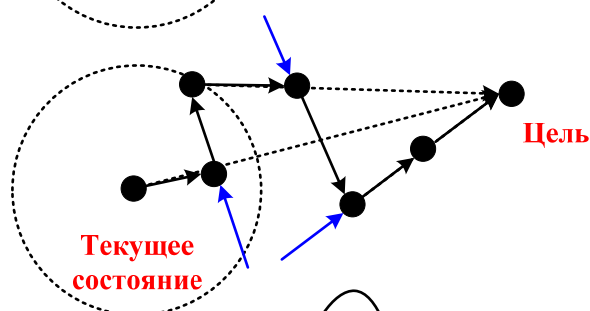
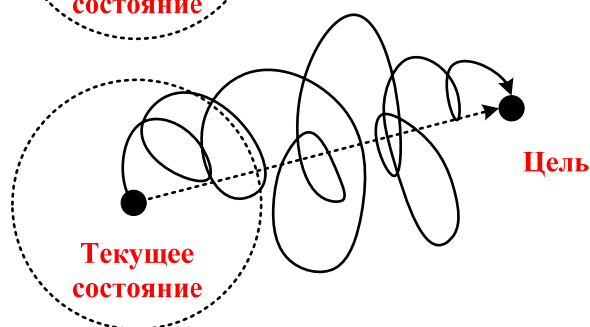


Рисунок D
«Реальный путь
достижения цели»



* Средняя заработная плата по России на конец 2007 года

Рис. 6. Механизм взаимодействия с внешней средой, выработки и реализации стратегии

Нужно заметить, что независимо от того, есть у человека цели или нет, он все равно испытывает на себе воздействие внешней среды. При этом с точки зрения финансов его положение в этом случае всегда колеблется в рамках какого-то небольшого круга (рисунок А): когда-то доходы чуть больше, когда-то чуть меньше, но в целом всегда на каком-то среднем для страны или ее части уровне. К чему приведет такая «стратегия», понятно – к средней пенсии по России, которая в 2008 году находилась на уровне, примерно соответствующем прожиточному минимуму (менее 5,0 тыс. руб. в месяц). Рисунок В показывает, что как только вы поставили адекватную цель, начинают появляться различные варианты ее достижения. Почему так проис-

ходит? – Вы начинаете думать в определенном направлении и концентрируете внимание. Повторим, что «думать» надо системно и записывать появляющиеся идеи и возможные шаги по их реализации. Также важно не останавливаться на первых двух-трех вариантах (это, как правило, не ваши мысли, а шаблоны), а пытаться найти более эффективный⁸ вариант решения задачи.

Когда вы определили путь достижения цели и делаете по нему первые шаги, выясняется, что внешняя среда никуда не делась и продолжает на вас воздействовать. Однако кроме ситуаций, когда она мешает двигаться к цели, возможны и случаи, когда появляется шанс воспользоваться благоприятной возможностью (рисунок С). Можно назвать это «окном возможности», которое открывается, некоторое время открыто, а потом закрывается. Потом (или одновременно) открывается новая возможность. Ваша задача в этом случае сводится к выявлению возможностей, их соотнесению с имеющимися целями и принятию решения пользоваться ими или нет.

Про некоторых людей говорят: «попал в нужное время в нужное место». Как человек туда попадает? Если один, два раза, то, возможно, что случайно. А если регулярно? Условий два: во-первых, вы точно знаете, куда хотите попасть; во-вторых, *вы готовы* воспользоваться открывшимися возможностями. Помешать воспользоваться возможностями может недостаток знаний, опыта или ресурсов⁹. Поскольку ситуация во внешней среде постоянно меняется, то вы вынуждены лавировать. В этом случае реальный путь достижения целей будет выглядеть примерно так, как это показано на рисунке D.

Завершая разговор о целях, сделаем ряд важных замечаний:

1. Эффективность работы любого руководителя, его квалификация и конкурентоспособность определяются способностью ставить и добиваться поставленных целей. Соответственно, если целей нет, то оценка строится на субъективных факторах.

2. Чем выше квалификация руководителя, тем легче и проще достигаются поставленные цели. Верно и обратное утверждение: если что-то дается вам с большим трудом, требует массы усилий, то, скорее всего, вы пока просто

В России сейчас лишь 2% населения планируют свою жизнь больше чем на один год, 48% – до года, а 50% – вообще не задумываются о будущем.

Даниил Дондурей «Инновации – это прежде всего конкуренция мозгов» (Российская газета от 21.11.08, №240, С.10).

⁸ Дающий максимальный результат при минимальных затратах.

⁹ Все три элемента обязательны.

не умеете хорошо это делать¹⁰.

3. Цели должны быть развивающими, то есть выше, чем те возможности, которые есть в настоящее время.

4. Для оценки работы руководителя важна степень достижения цели. Понятно, что если вы добились цели на 90% (зарплата через пять лет стала не 75, а, например, 70 тыс. руб.), то вас можно считать достаточно квалифицированным управленцем. А если рост зарплаты проходил исключительно в соответствии с инфляционными процессами, то как управленец вы не состоялись.

5. Процесс целеполагания непрерывен. После достижения одной цели ставится следующая. И здесь на первый план выходит проблема самомотивации. Хотя на самом деле никакой проблемы нет, если вы занимаетесь тем, что вам действительно нравится.

Далее раскроем более подробно процесс достижения целей.

Основные функции управления

Достижение любой цели требует выполнения ряда основных управленческих функций¹¹, перечисленных на рисунке 7. Особо подчеркнем, что речь идет о функциях, а не о структуре системы управления, так как управленец любого уровня обязан лично реализовывать все перечисленные функции.

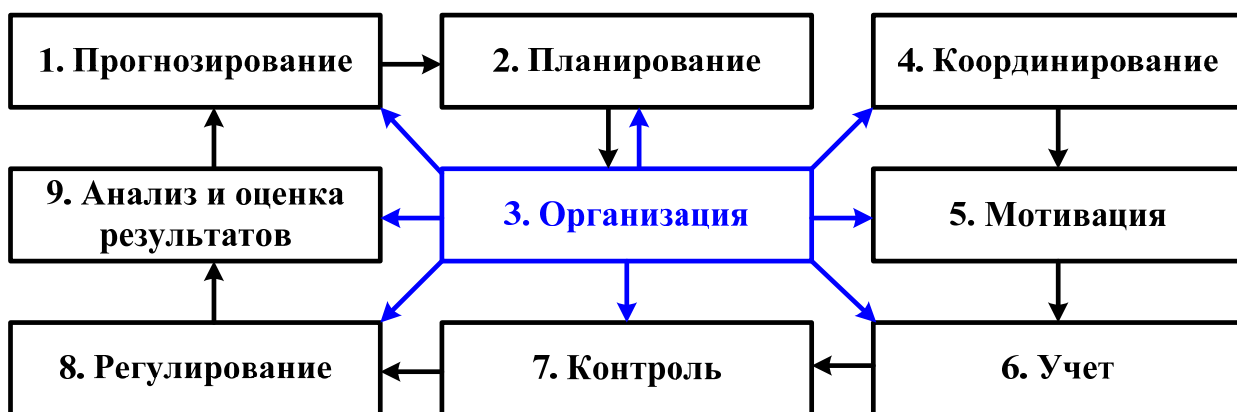


Рис. 7. Основные управленческие функции

¹⁰ Обратите особое внимание на то, что у вас хорошо и легко получается. Может быть, в этом и состоит ваш талант?

¹¹ Состав основных управленческих функций со времен их открытия А. Файолем существенно варьируется. Здесь представлена только одна из имеющихся трактовок, но для целей данного исследования это обстоятельство не имеет принципиального значения.

Чтобы читатель мог соотнести то, что он понимает, например, под планированием, с точкой зрения авторов, дадим определения указанных функций¹².

Прогноз [гр. prognosis] – научно обоснованная гипотеза о возможных будущих состояниях объекта управления, об альтернативных путях и сроках достижения этих состояний. Прогнозирование – деятельность по составлению прогнозов на основе накопленного опыта и текущих предположений относительно будущего объекта управления.

План [от лат. planus – плоский, ровный] – намеченный на определенный период времени перечень работ с четкими указаниями: а) их целей, содержания и ожидаемых результатов; б) объемов, методов, последовательности и сроков выполнения; в) необходимых ресурсов. Планирование – деятельность по разработке планов, определяющих будущее состояние объекта управления.

Организация [фр. organization] – назначение ответственных за выполнение задач, определенных в процессе планирования. Наделение их необходимыми властными полномочиями, в первую очередь в вопросах распоряжения ресурсами. Подбор конкретных исполнителей и распределение задач между ними. Создание организационной структуры, призванной воплотить в действие то, что было запланировано.

Координация [лат. co(n) – с, вместе + ordination – расположение в порядке] – согласование, приведение в порядок, в соответствие действий и отношений между не подчиненными друг другу субъектами управления. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организации.

Мотивация – выбор и применение методов воздействия на исполнителей, а также создание условий, при которых они будут заинтересованы в достижении целей организации. Система мотивации определяется тремя основными факторами: а) системой вознаграждения и условиями труда; б) способностями и квалификацией руководителей; в) наличием у исполнителей собственных целей, которых они стремятся достичь в ходе работы в данной организации.

Учет – измерение и регистрация количественных и качественных пара-

¹² Составлено на основе определений, приведенных в следующих источниках: Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.; Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 724 с.

метров функционирования и развития объекта управления (ОУ). Система учета должна обеспечивать получение достоверной, объективной, полной и актуальной информации об ОУ.

Контроль [фр. controle] – система наблюдений и проверки соответствия процессов функционирования и развития управляемого объекта принятым решениям, выявление отклонений фактического состояния объекта управления от планового и выяснение причин возникших отклонений.

Регулирование [лат. regulare – приводить в порядок] – обеспечение функционирования и развития управляемых объектов в рамках заданных параметров.

Анализ [от гр. analisis – разложение, расчленение] – разбор, разложение на составные части полученных результатов функционирования и развития объекта управления, выявление и исследование причин допущенных ошибок.

Оценка – процедура определения уровня и значения полученных результатов функционирования и развития ОУ, фиксация и формализация положительного и отрицательного опыта, полученного в ходе реализации управленческого цикла.

Особо отметим роль прогнозов для целей управления. Прогнозы относятся к изменениям внешней среды человека или компании. О структуре внешней среды мы будем говорить ниже, а сейчас обратим внимание на важную деталь. Прогнозы (сценарии) составляются для того, чтобы на их основе формировать планы действий. Поэтому при разработке сценариев принципиально важна вариантность. А далее для каждого варианта составляется план действий. Обычно бывает достаточно 3-5 планов, отвечающих на вопрос: что вы лично будете делать, если ситуация:

- будет развиваться так, как она развивалась ранее (экстраполяция трендов);
- незначительно ухудшится;
- незначительно улучшится;
- значительно улучшится;
- значительно ухудшится.

На рисунке эта ситуация рассмотрена на примере доходов (рис. 8).

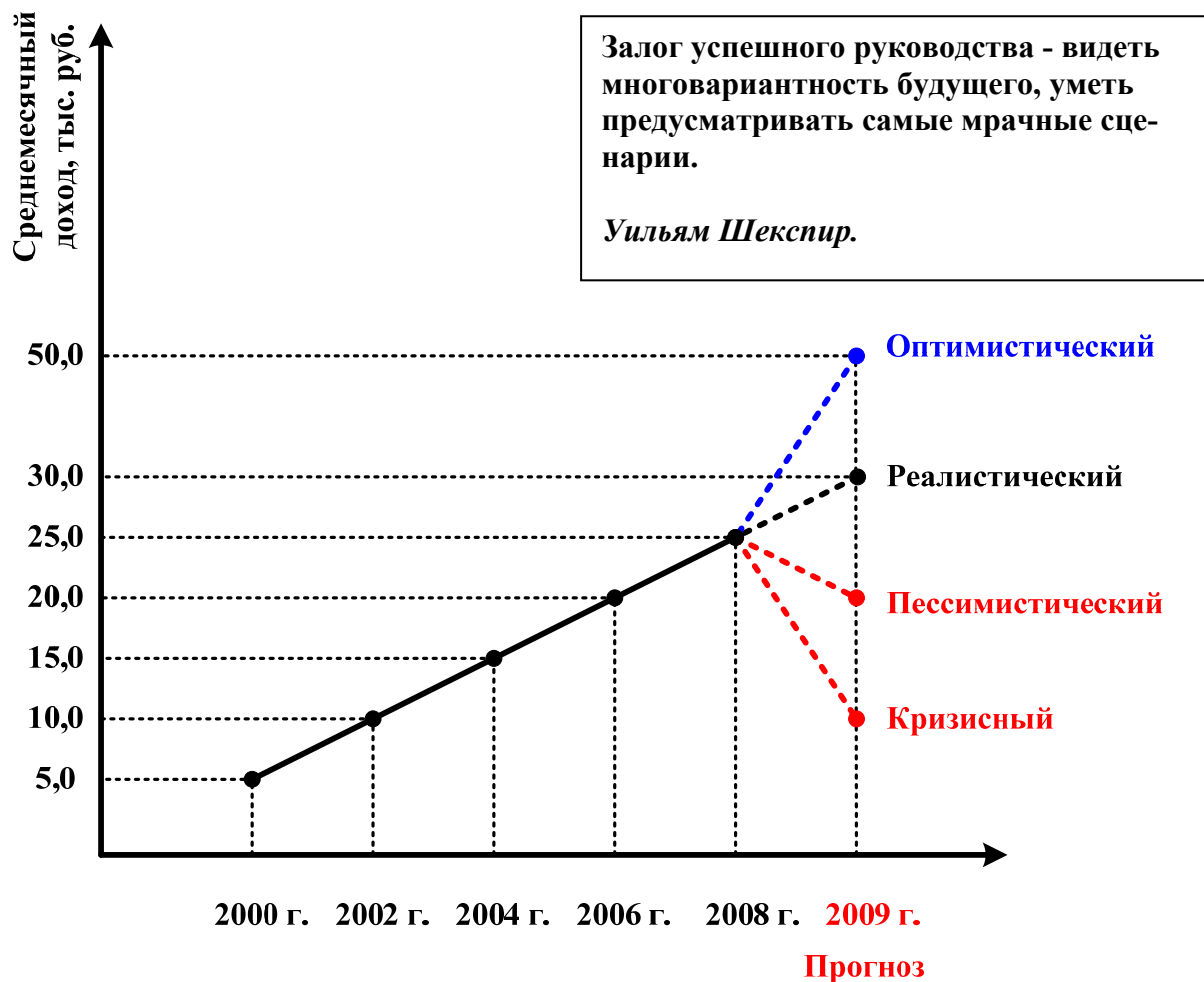


Рис. 8. Подходы к разработке сценариев развития ситуации

А теперь ответьте честно. В какой ситуации вы начнете активно действовать и, мало того, – действовать по-другому, не так, как вы действовали до этого? Скорее всего, только в кризисной. Так как в других случаях мешает лень. Ну, действительно, кто из нас кардинально изменит свои привычки, если доходы упадут на 10%¹³. Отсюда важный вывод: кризисов не надо бояться, более того, если их долго нет, то их нужно создавать себе самостоятельно, помещать себя «в зону смерти» – это один из возможных и наиболее сильных стимуляторов развития. В ситуации, указанной на рисунке, оптимистический сценарий также может рассматриваться в качестве кризисного, когда вы сознательно ставите перед собой цель значительно повысить динамику роста ваших доходов. Говорите себе, что дальше так продолжаться не может, надо разработать план по значительному изменению ситуации. Это тоже кризис – кризис мышления. Например, практически каждый взрослый человек, живу-

¹³ Как вариант – небольшие проблемы со здоровьем, разногласия в семье. Здесь мы тоже склонны что-то предпринимать, когда наступает серьезный кризис (жить осталось несколько месяцев, жена или муж уходят и т.д.).

щий в России, может ответить на вопрос: что нужно делать, чтобы зарабатывать 5 тыс. руб. в месяц? Намного меньше людей знают, как зарабатывать 50 тыс. руб. в месяц. Что делать, чтобы доход был 500 и более тыс. руб. в месяц, – знают единицы.

Далее следует очень важная часть книги, от понимания которой зависит, насколько эффективно вы сможете строить системы управления, обеспечивающие достижение ваших целей. Здесь уместно сравнение с умением водить автомобиль. Представьте – вам нужно проехать на автомобиле из пункта А в пункт Б. Вы в первый раз сели за руль. Как будет выглядеть траектория вашего движения? Скорее всего, вы даже не сможете тронуться с места. Если вы после нескольких попыток научились трогаться, то дальше вы, по всей вероятности, попадете в канаву. Что такое канава для человека? Для предприятия? Для страны? Это как раз и есть те кризисы, о которых мы говорим. Теперь представьте, что вы опытный водитель. Вы быстро и уверенно двигаетесь к цели с минимальными затратами и получая *удовольствие от процесса* вождения. Все, что вы делаете, это небольшие регулирующие действия рулем и педалями. Вы умеете управлять движением автомобиля. Управлять, кстати, можно только движущимися объектами! Еще один важный момент. Когда вы начинаете поворачивать руль? Это происходит в тот момент, когда вы видите, что едете не туда. То есть вы видите, что ошибаетесь. Отсюда вывод: движение вперед состоит из череды постоянно исправляемых ошибок. Вы двигаетесь от ошибки к ошибке.

Возвращаемся к канаве – кризису. Что нужно, чтобы вовремя заметить канаву (кризис)? Надо внимательно смотреть на дорогу и иметь чистое ветровое стекло (анализ тенденций и изучение фактов). А если канава «появится» неожиданно? Нужно иметь хорошую и точную реакцию, которая нарабатывается опытом. Что делать, если в канаву вы все-таки попали, да еще и на большой скорости? Неплохо, чтобы в это время вы находились в надежном и безопасном автомобиле – требуется обладать мощным экономическим потенциалом как совокупностью ресурсов и возможностей¹⁴.

Поскольку функции управления образуют систему, эффективность ее работы по аналогии с расчетом коэффициента полезного действия (КПД) в технических системах будет определяться произведением эффективности

¹⁴ О потенциале как самостоятельной категории мы подробнее будем говорить ниже.

выполнения каждой из функций.

Ввиду важности проведенной аналогии, определяющей дальнейшую логику работы, сравним определения КПД и коэффициента эффективности, используемого в экономике.

Коэффициент полезного действия – характеристика эффективности системы (устройства, машины) в отношении преобразования или передачи энергии; определяется отношением полезно использованной энергии к суммарному количеству энергии, полученному системой. Из-за неизбежных потерь энергии на трение, на нагревание окружающих тел и т. п. КПД всегда меньше единицы. Соответственно этому он выражается в долях затрачиваемой энергии, т. е. в виде правильной дроби или в процентах, и является безразмерной величиной.

Коэффициент эффективности (КЭ) – выраженный относительной величиной качественный показатель, характеризующий достигнутый уровень экономической эффективности. Он представляет собой отношение полученного экономического результата (например, суммы прибыли или суммы экономии от снижения себестоимости продукции) к произведенным затратам. Коэффициент эффективности может характеризовать экономическую эффективность производства в целом, экономическую эффективность капитальных вложений, экономическую эффективность внедрения новой техники и др.¹⁵

Из определений следует, что КПД характеризует эффективность преобразования энергии. Выдвинем гипотезу, что на предприятии или в организации, а также в жизни человека происходит то же самое, разница в системе учета – энергия измеряется деньгами и временем¹⁶.

В результате получаем множество возможных вариантов функционирования изображенной на рисунке 5 системы управления. Перечислим основные из них:

¹⁵ Источник: Электронный ресурс – <http://vseslova.com.ua>.

¹⁶ Время и деньги – качественно разнородные субстанции. Чтобы на их основе построить количественный показатель, надо или время перевести в деньги или наоборот. Здесь прослеживается интересная закономерность, хорошо объясняемая теорией предельной полезности: когда у человека мало денег, он больше ценит их и не особенно задумывается о зря потраченном времени. Когда же денег у человека достаточно, ценность времени, особенно свободного, для него значительно возрастает. На производстве перевести время в деньги легко, поскольку все сотрудники имеют определенную трудовым законодательством продолжительность рабочего дня и установленную заработную плату. Достаточно поделить ежемесячную зарплату (с начислениями) на длительность рабочего дня за минусом регламентированных перерывов, умноженную на количество рабочих дней в данном месяце, и мы получим стоимость для работодателя одного часа времени конкретного сотрудника. Так, например, при стандартном 8-ми часовом рабочем дне, 5-ти дневной рабочей неделе и ежемесячной зарплате с начислениями 20 тыс. руб. стоимость одного часа рабочего времени сотрудника составляет $20000 / (8 * 5 * 4) = 125$ руб.

Вариант 1. «Система управления работает идеально».

$$КЭ1 = 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 = 1$$

Вариант 2. «Эффективность выполнения одной из функций системы управления ниже, чем других функций».

$$КЭ2 = 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 0,8 = 0,8$$

Вариант 3. «Одна из функций системы управления не работает».

$$КЭ3 = 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 1 * 0 = 0$$

Вариант 4. «Все функции системы управления работают, но недостаточно эффективно».

$$КЭ4 = 0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 = 0,002$$

Из приведенных примеров видно, что разница в эффективности работы системы управления между первым и четвертым вариантами составляет 500 раз! В то же время четвертый вариант (или близкий к нему по сути) является, на наш взгляд, наиболее распространенным¹⁷.

Сделанные расчеты позволяют сформулировать ряд выводов:

1. Если хотя бы одна из основных функций управления не выполняется, то вся система управления не работает, что выражается в недостижении объектом управления поставленных целей.

2. Эффективность функционирования системы управления определяется эффективностью выполнения самой плохо выполняемой функции (принцип «слабого звена»).

3. Чем больше у системы управления уровней (подсистем, элементов), тем ниже ее (системы управления) эффективность функционирования.

4. Система управления должна быть адекватна объекту управления, так как для любой социально-экономической системы существует оптимальный размер системы управления.

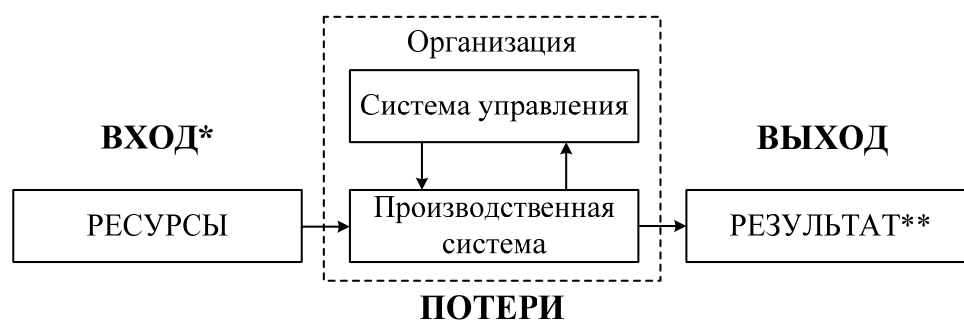
5. Чем более неэффективно работает система управления, тем больше необходимо ресурсов (временных, финансовых, материальных) для достижения заданных результатов.

Большинство из перечисленных утверждений очевидны и подробно описаны в управленческой литературе, но, к сожалению, в силу разных причин редко используются на отечественных предприятиях. Наиболее важным для

¹⁷ Поскольку мы выявили схожесть в оценке эффективности работы технических и социально-экономических систем, то рискнем предположить, что эффективность работы компании или организации в целом (или ее структурных подразделений) определяется произведением КПД технических систем на коэффициент эффективности функционирования систем управления.

целей повышения эффективности выступает пятое утверждение. На практике это выражается в виде, изображенном на рис. 9.

Отметим, что если затраты материальных и финансовых ресурсов на выполнение различных задач и проектов в компаниях или организациях, а также в личных целях в том или ином виде фиксируются, то время и его потери, как правило, не учитываются (за исключением ситуаций, когда начисление оплаты труда или ценообразование требуют расчета трудоемкости)¹⁸. Особенно это касается времени руководителей и служащих.



Вариант 1	1,0 тыс. руб.	0%***	1,0 тыс. руб.
Вариант 2	1,25 тыс. руб.	20%	1,0 тыс. руб.
Вариант 3	1,0 тыс. руб.	100%	0 тыс. руб.
Вариант 4	500,0 тыс. руб.	93,75%	1,0 тыс. руб.
Вариант 5****	0 тыс. руб.	0%	0 тыс. руб.

* Значения ресурсов на входе системы рассчитаны исходя из обеспечения одинаковых результирующих показателей на ее выходе (за исключением вариантов 2 и 5, когда это принципиально невозможно).

** Под результатом понимается та продукция или услуги, которые произведены (оказаны) предприятием. Это не выручка и не прибыль! Этот результат может быть продан по любой цене и на тех условиях, о которых договорятся покупатель и продавец. Во многих случаях (вариант 4) именно неоправданно высокие цены компенсируют неэффективность функционирования системы управления.

*** Без учета затрат на поддержание функционирования системы управления и КИД технических систем.

**** Последний вариант иллюстрирует известную истину, что достижение любого результата связано с затратами ресурсов, приложением усилий. Если их нет, то никаких результатов не может быть получено в принципе.

Рис. 9. Влияние эффективности работы системы управления на результаты функционирования производственной системы организации

¹⁸ Отметим, что поскольку любая организация представляет собой открытую социально-экономическую систему, то ресурсы она привлекает из своей внешней среды и результаты ее работы также направлены на удовлетворение потребностей, существующих во внешней среде. В этих условиях эффективность работы организации в определяющей степени зависит от способности ее системы управления организовать эффективное взаимодействие с внешней средой. Однако эти вопросы требуют дополнительного изучения и выйдут за рамки данной работы.

Изменение сложившегося положения возможно с помощью использования рассмотренного выше универсального алгоритма саморазвития.

После того как мы определили, как ставить цели и как разработать эффективную систему управления, способную обеспечить их достижение, рассмотрим уровни управления.

Три уровня управления

Выделяют три уровня: стратегический, тактический и оперативный. Состав задач, решаемых на каждом уровне, по степени сложности принципиально различен и требует различной компетенции (рис. 10). Большинство из нас как-то умеет соотносить задачи и ресурсы (оперативный уровень), но очень мало людей, способных решать стратегические задачи, определять миссию компании, разрабатывать видение. В качестве примера можно привести следующий факт. Количество пользователей мобильных телефонов в России с 2000 по 2007 год увеличилось в 50 раз! Попробуйте сейчас определить сегмент рынка, который в ближайшее время будет расти такими же темпами.



Рис. 10. Уровни управления

Приведенная схема позволяет также понять важность задачи разнесения по уровням управления приоритетов и ответственности. Каждый руководитель в первую очередь должен сосредоточиться на решении вопросов, находящихся в зоне его персональной ответственности. Особенно важно это для управленцев высшего звена, склонных слишком много времени уделять решению оперативных вопросов в ущерб стратегическим¹⁹.

Еще один тезис, касающийся взаимодействия между руководителями и исполнителями. Чем ниже квалификация исполнителей, тем выше должна быть квалификация руководителя. Например, в вашем подчинении есть неопытные подчиненные. В этом случае вам требуется максимально подробно планировать, учитывать, контролировать, регулировать и т.д. Обратное утверждение тоже верно. Если в вашей команде работают профессионалы, то вам достаточно только задавать общее направление, определять курс действий, ставить цели. И даже если вы будете действовать неверно, подчиненные помогут избежать серьезных ошибок²⁰.

Схема полезна еще и тем, что помогает четко выстроить стратегию собственного развития. Определите, на какой ступеньке вы сейчас находитесь. Добейтесь конкурентоспособности на этом уровне, а затем ищите возможности перейти на ступеньку выше. При этом интересно, что все уровни требуют навыков в области управления и работы с людьми. Поэтому именно их следует развивать в первую очередь.

Логичный вопрос: а что такое конкурентоспособность? Путь достижения конкурентоспособности показан на рис. 11 (опять в основе лежит универсальный алгоритм саморазвития). Обратим внимание на то, чем отличается ступень «Действовать» от ступени «Компетенция». Под «Верно действовать» как раз и понимается способность человека или компании учитывать возможности и ограничения, существующие во внешней среде. Например, требования закона, моральные и этические нормы, культурные традиции и др. Конкурентоспособность от компетенции отличается тем, что вы или делаете то же, что и другие, но лучше, чем они (продаете товар по такой же цене, но лучшего качества), или делаете что-то ценное для потребителя – то, чего не делает никто (вы уникальны). Также по рисунку видно, что в основе любой

¹⁹ За основу здесь можно принять структуру рабочего времени руководителя высшего звена, предложенную Р.А. Фатхутдиновым: 40% времени – стратегическим задачам; 25% – тактическим; 35% – оперативным (материалы сайта www.elitarium.ru).

²⁰ Если вы, конечно, будете прислушиваться к их мнению.

конкурентоспособности лежат знания²¹. При этом знания в самом широком смысле: что вы знаете, кого вы знаете, кто знает вас и т.д. Однако как инструмент повышения конкурентоспособности объекта управления (человека, предприятия, региона, страны) важен не фиксированный набор знаний, а нечто другое. Во-первых, способность оперативно работать с информацией (искать, систематизировать, сопоставлять с имеющейся, делать выводы и т. п.). Во-вторых, эффективно применять имеющиеся знания в практике – систематически формировать новые навыки²². То есть более важен не объем знаний, а умение системно с ними работать. Для развития этой способности очень хорошо подходят помещенные на рисунке вопросы.



Рис. 11. Подходы к повышению конкурентоспособности («лестница знаний»)

Здесь есть еще один важный момент. Как вы думаете, сколько зарабатывают компетентные специалисты? Правильный ответ: столько же, сколько и другие компетентные в этой области специалисты. Сколько зарабатывают конкурентоспособные специалисты? Чаще всего столько, сколько захотят. В этом одно из существенных преимуществ конкурентоспособности. А теперь попробуйте честно ответить: что вы (ваше предприятие) делаете лучше, чем все остальные? В чем заключаются лично ваши конкурентные преимущест-

²¹ Драчева Е.Л., Селезнев П.С. Эффективная информация и управление знаниями внутри организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №6. – С.14.

²² Не менее важна и способность «забывать» ненужную информацию, отказываться от использования устаревших методов работы.

ва? Вопрос очень болезненный, так как в подавляющем большинстве случаев никаких конкурентных преимуществ нет. Если конкурентные преимущества есть, то можете ли вы сказать, как много клиентов реальных и потенциальных о них знают или что ваши клиенты считают вашими конкурентными преимуществами?

Очень хорошо для определения конкурентных преимуществ, их формирования и развития, на наш взгляд, подходит «концепция ежа», предложенная Д. Коллинзом в книге «От хорошего к великому». Конечно, лучше прочитать эту книгу целиком, самостоятельно и не один раз. Здесь же приведем некоторые выдержки из нее.

«Концепция ежа» – это простая, кристально ясная концепция, представленная в виде трех пересекающихся кругов и дающая ответы на три вопроса:

1. В чем вы можете быть лучше всех в мире (и, что одинаково важно, в каком виде деятельности вы не можете быть лучшими в мире)? Этот подход выходит за рамки понятия ключевой компетенции. Тот факт, что вы обладаете ключевой компетенцией, не обязательно означает, что в этом вы лучшие в мире. И наоборот, то, в чем вы можете стать лучшими в мире, может оказаться не тем, чем вы занимаетесь в настоящее время.

2. Как работает ваша экономическая модель? Все великие компании обладали исключительным пониманием того, как максимизировать денежные потоки и добиться высоких норм рентабельности. Более того, все они использовали некий ключевой показатель, «общий делитель» – прибыль на «X», изменения которого оказывали решающее влияние на все их экономические показатели.

3. Что вы особенно любите делать? Великие компании отдавали все свои силы тем видам деятельности, к которым у их руководителей была настоящая страсть. Идея не в том, чтобы разогреть страсть сотрудников к какому-то виду деятельности, идея в том, чтобы открыть, что по-настоящему увлекает тех, кто работает в компании.

Чтобы вы сразу поняли концепцию трех кругов, приведем пример. Предположим, вы могли бы выбрать такую работу, которая удовлетворяла бы трем критериям. Первый – к этой работе у вас природный или просто Богом данный талант, и вы, возможно, могли бы стать лучшим в мире в применении этого таланта. Второй – вам хорошо платят за то, что вы делаете. Третий – вы делаете работу, которую вы любите, вам нравится сам процесс.

Если вам удастся оказаться на пересечении этих трех «кругов» и выразить то, что находится в центре, в виде простой, ясной концепции, определяющей ваши жизненные выборы, вы получите то, что мы называем «концепцией ежа» (рис. 12).



Рис. 12. Три круга «концепции ежа»

Чтобы выработать «концепцию ежа», необходимы все три «круга». Если вы делаете деньги на чем-то, в чем никогда не станете лучше всех, вы создадите успешную компанию, но не великую. Если в чем-то вы лучше всех, вам никогда не удержаться наверху, если вы не испытываете глубокой страсти к тому, что вы делаете. И наконец, вы можете быть одержимы тем, что делаете, но если вы не являетесь лучшими в мире или в том, чем вы занимаетесь, нет экономического смысла, вы, возможно, и получите кучу удовольствия от своей деятельности, но не добьетесь выдающихся результатов.

Такое рассуждение приводит нас к одному из ключевых выводов. «Концепция ежа» – это не цель стать лучшими, не стратегия стать лучшими, не намерение стать лучшими, не план, как стать лучшими. Это понимание того, в чем вы можете быть лучшими. И это различие исключительно важно! Каждая компания хотела бы стать лучшей в чем-нибудь, но немногие, вооружившись глубоким знанием и обладая не замутненным тщеславием рассудком, понимают, в чем они действительно могут стать лучшими в мире и, что одинаково важно, в чем они не могут стать лучшими. Именно это и определяет основную разницу между великими компаниями и всеми остальными.

Кроме «концепции ежа» еще одним мощным инструментом, который необходимо освоить для работы над своими конкурентными преимуществами, выступает широко известный SWOT-анализ.

SWOT-анализ

SWOT – акроним слов **Strengts** (силы), **Weaknesses** (слабости), **Opportunities** (благоприятные возможности) и **Threats** (угрозы). Внутренняя обстановка отражается в S и W, внешняя – в O и T. Обычно этот вид анализа используют для целей разработки стратегии развития компании, но ничто не мешает применять его для повышения собственной конкурентоспособности.

SWOT-анализ проводится в три этапа:

1. Определение возможностей и угроз развития (анализ внешней среды).
2. Определение сильных и слабых сторон организации (анализ внутренней среды).
3. Составление матрицы SWOT-анализа (определение направлений развития).

На первом этапе составляется таблица, структура которой приведена ниже. Поскольку внешняя среда находится в постоянной динамике, заполнение и корректировку таблицы необходимо проводить регулярно.

Важно обратить внимание, что ближнее окружение влияет на объект управления (вашу жизнь) намного

сильнее, чем макросреда. Даже во время кризисов. Вместе с тем состав ближнего окружения у большинства людей достаточно постоянен и ограничен. Отсюда очередной важный вывод: если вы, проанализировав свое ближнее окружение, пришли к заключению, что ряд людей из него оказывают на вас негативное воздействие, создают угрозы, прекращайте поддерживать с ними отношения, сведите общение к минимуму. В то же время если вы выявили в вашем окружении людей, которые способствуют вашему развитию, открывают перед вами новые возможности, повышают вашу веру в себя, то начните проводить с ними как можно больше времени. И еще одно – окружение можно (а иногда и обязательно нужно) менять, но для того чтобы делать это эффективно, вам нужно точно знать, какое окружение вы хотите. То есть

В обществе судьба людей зависит не от социального устройства, а от того, в какой реальной группе живет человек.

Литвак М.Е. «Командовать или подчиняться?».

мы опять вынуждены говорить о необходимости наличия целей. Например, если вы хотите стать успешным предпринимателем, вам надо больше общаться с успешными предпринимателями, а если актером, то – с актерами и т.д. Очень последовательно эту мысль развивает Ю. Мороз в рамках проекта «Школа своего дела»²³.

Таблица 3

Определение возможностей и угроз развития (анализ внешней среды)

Объект	№	Факторы	Возможности	Угрозы
Ближнее окружение	1	Конкуренты		
	2	Партнеры		
	3	Клиенты		
	4	Поставщики		
Быстро меняющаяся макросреда	5	Научно-технический прогресс		
	6	Экономика		
	7	Политика		
	8	Право		
	9	Экология		
	10	Культура и религия		
	11	Социально-демографические факторы		
	12	Природно-географические факторы и др.		

Особенно актуальны эти рекомендации для руководителей или тех, кто хочет ими стать, так как главным фактором, сдерживающим рост, выступает неспособность привлечь достаточное количество нужных специалистов. Чтобы узнать наверняка, что кто-то из ваших подчиненных не на своем месте и что его надо увольнять, требуется время. Тем не менее, когда вы уверены, что надо менять людей, необходимо действовать как можно быстрее (опять универсальный алгоритм саморазвития).

Но откуда берется это знание? Д. Коллинз предлагает два вопроса. Первый: если бы вам опять нужно было решить, нанимать ли этого сотрудника (а не решить, должен ли этот сотрудник уйти), наняли бы вы его снова? Второй: если бы этот сотрудник пришел к вам и сказал, что уходит, стали бы вы его удерживать или втайне почувствовали облегчение?²⁴

Важные замечания

1. Практически все события одновременно влияют на большое число факторов, поэтому одно и то же событие может таить в себе как возможно-

²³ Подробно с проектом можно познакомиться на сайте www.shsd.ru.

²⁴ Коллинз Дж. От хорошего к великому. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finbook.biz>.

сти, так и угрозы.

2. Для одних людей событие может выступить угрозой, для других – открыть новые возможности. Все зависит от уровня имеющихся в их распоряжении знаний, умения работать с ними и интеллекта.

Второй этап SWOT-анализа предполагает определение своих сильных и слабых сторон применительно к существующей ситуации. Поскольку внешняя среда постоянно изменяется, то и состав сильных и слабых сторон подвержен изменениям. В одном случае какая-то ваша особенность может выступить сильной стороной, в другом – слабой. Примерный перечень факторов, требующих рассмотрения, приведен в таблице 4.

Таблица 4

Определение сильных и слабых сторон организации (анализ внутренней среды)

Объект	№	Факторы	Сильные	Слабые
ТОВАР / УСЛУГА	1	Цены		
	2	Качество		
	3	Упаковка		
	4	Ассортимент		
	5	Дизайн		
	6	Реклама		
	7	Сервис		
	8	Послепродажное и гарантийное обслуживание		
	9	Условия поставки		
	10	Бренд		
	11	Мерчендайзинг		
КОМПАНИЯ	12	Кадры и их компетенции		
	13	Финансы		
	14	Технологии		
	15	Оборудование, инструмент		
	16	Дистрибуция		
	17	Логистика		
	18	Имидж		
	19	Система коммуникаций		
	20	Скорость разработки новых видов продукции и др.		

На первый взгляд не ясно, как можно использовать данную таблицу применительно к конкретному человеку. Однако стоит посмотреть на себя или свои способности (умения, навыки) как на товар, и многое становится понятно. А как же посмотреть на себя как на компанию? Возьмем, например, финансы – под ними в данном случае понимается не ваш ежемесячный доход

(цена товара), а имеющийся в вашем распоряжении капитал (свой или тот, который вы можете быстро привлечь на выгодных условиях). Система коммуникаций – ваше умение правильно общаться, выстраивать отношения с другими людьми – как деловые так и личные. И далее в том же духе.

Один из самых важных выводов, который можно сделать по результатам анализа приведенных таблиц, что сила влияния человека, как и предприятия, на свою внешнюю среду определяется его **потенциалом**.

Понятие потенциала в стратегическом менеджменте является одним из основных, поэтому немного отвлечемся от SWOT-анализа и раскроем это понятие подробнее. Как уже отмечалось выше, потенциал представляет собой совокупность ресурсов и возможностей, имеющихся в распоряжении человека. Накапливать потенциал можно во многих сферах, но основными для целей повышения конкурентоспособности выступают: а) знания; б) опыт; в) капитал. При этом чем быстрее вы накапливаете потенциал, тем больше у вас возможностей его реализовать. Хотя бы просто за счет того, что остается больше времени для этого. Вот, например, как это описывает М. Литвак (рис. 13).

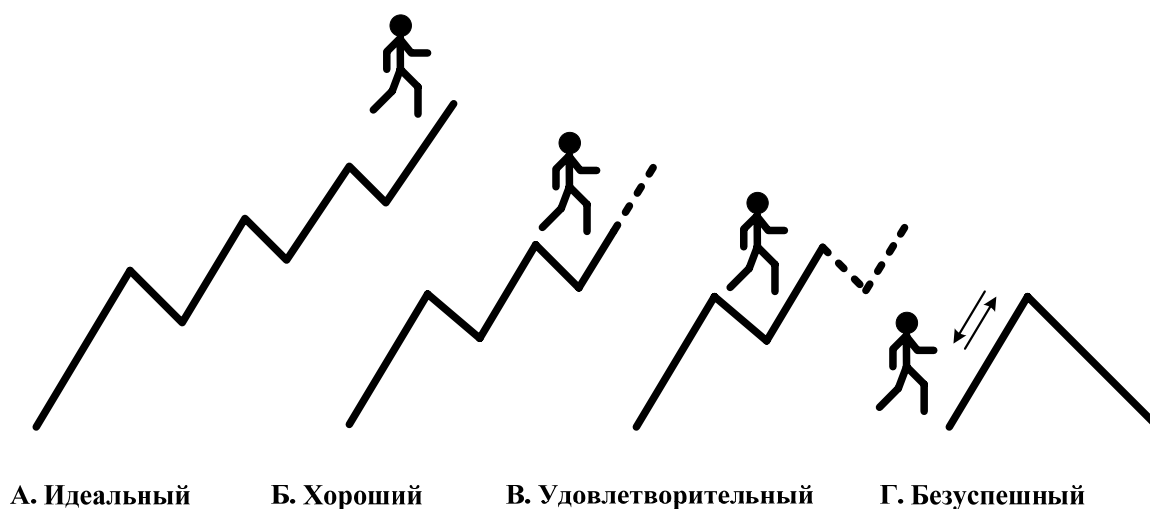


Рис. 13. Жизненный путь человека

А. Идеальный вариант. Жизненный путь определяется с первой попытки. Человек забирается на свою вершину, а потом ее наращивает. *Б. Хороший вариант.* Жизненный путь человек определяет с 3-4-й попытки, а потом наращивает свою вершину. *В. Удовлетворительный.* Жизненный путь определяется более чем с 4-х попыток. Удастся только взобраться на свою вершину. Так что свое значительное уже сделать не удастся. *Г. Безуспешный.* Постоян-

ный безуспешный штурм одной и той же вершины, со скатыванием к исходной точке²⁵.

Несколько по-другому, но тоже очень образно процесс накопления потенциала описывает Д. Коллинз: «Представьте огромный тяжелый маховик, массивный металлический диск, укрепленный горизонтально на оси.... А теперь представьте, что вам надо вращать маховик вокруг его оси как можно быстрее и как можно дольше. Толкая изо всех сил, вы сдвинулись.... Вы продолжаете толкать, и после двух-трех часов настойчивых усилий удастся сделать один полный оборот. Вы продолжаете толкать, и маховик движется теперь немного быстрее; затратив огромные усилия, вы завершаете второй оборот. Вы толкаете в том же направлении. Три оборота, четыре... пять... шесть... скорость растет, семь... восемь... вы толкаете... девять... десять... скорость еще больше, одиннадцать... двенадцать... быстрее с каждым оборотом, двадцать... тридцать... пятьдесят... сто.

Затем в какой-то момент – прорыв! Инерция достигла такой силы, что начинает тащить маховик, оборот за оборотом... ух!... и его собственный вес работает на вас. Вы тратите не больше усилий, чем во время первой попытки, но маховик крутится все быстрее и быстрее. Каждый новый оборот использует энергию, накопленную предыдущим, происходит аккумуляция усилий.... Огромный, тяжелый диск летит вперед, и его уже не остановить. А кто-то придет и спросит: «А что было тем самым первым толчком, который заставил маховик вращаться с такой скоростью?» Вы не сможете ответить. Это бессмысленный вопрос. Был ли это первый толчок? Второй? Пятый? Сотый? Нет! Это были они все, вместе взятые, совокупные усилия в определенном направлении. Некоторые из толчков были сильнее, чем другие, но каждое отдельно взятое усилие, не важно, насколько значительным оно было, – лишь малая доля общего стремления разогнать колесо»²⁶.

Обратим особое внимание на фразу «вы тратите не больше усилий, чем во время первой попытки, но маховик крутится все быстрее и быстрее». Здесь заключен очень важный вывод: целеустремленные и последовательные действия не сложнее и не труднее обычных, они не требуют от вас каких-то сверхспособностей и сверхусилий. Все дело именно в их системности и по-

²⁵ Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. – Изд. 14-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – С. 82.

²⁶ Коллинз Дж. От хорошего к великому. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finbook.biz>.

следовательности, которые и определяют разницу в результатах.

Какие же ошибки можно совершить на пути накопления потенциала? Вот только некоторые из них:

1. Не толкать и не раскручивать никакой маховик (потеря времени).
2. Не знать, какой именно маховик толкаешь (отсутствие целей).
3. Толкать несколько маховиков

одновременно (необходимо намного больше усилий и сложно использовать эффект рычага, когда потенциал, накопленный в одной сфере, помогает наращивать потенциал в другой).

4. Толкать маховик, потом перестать, а потом или начать раскручивать его заново, или начинать толкать другой маховик (иногда это делать необходимо, но эффективность этой работы по определению ниже, чем могла бы быть, и большая часть усилий пропадает впустую).

5. Не реализовывать накопленный потенциал.

Вернемся к SWOT-анализу. **Третий этап** предполагает соотнесение своих сильных и слабых сторон с имеющимися возможностями и угрозами. Здесь необходимо ответить на несколько вопросов, приведенных в таблице 3. Для того чтобы было более понятно, как это делать, приведем пример. Во время разворачивающегося экономического кризиса одна из самых больших и реальных угроз для подавляющего большинства населения – потеря работы. Какие ваши сильные стороны могут помочь вам нейтрализовать эти угрозы? В таблице 5 приведен примерный перечень. Цена – согласие работать за меньшую зарплату и меньший соцпакет. Качество – профессионализм, обладание высокой квалификацией, здоровье. Ассортимент – наличие нескольких профессий, разнообразных полезных компании навыков.

Можно комбинировать несколько факторов, усиливая общий эффект. После того как вы четко определили свои сильные стороны, спросите себя, а знает ли о них ваш работодатель, и если нет, то как сделать так, чтобы он о них узнал? Это уже переход от этапа разработки стратегии к этапу ее реализации.

Состояния редко создаются благодаря удаче, наследиству, ученым степеням и даже интеллекту. Гораздо чаще богатство – результат всей жизни, проведенной в тяжелом труде, упорстве, планировании и, прежде всего, самодисциплине.

*Стэнли Т.Дж., Данко У.Д.
«Ваш сосед – миллионер».*

Составление матрицы SWOT-анализа (определение направлений развития)

Сферы анализа		ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
		Возможности	Угрозы
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	Сильные стороны	1. Как мы можем использовать свои сильные стороны, чтобы воспользоваться имеющимися возможностями?	3. Как мы можем использовать свои сильные стороны для того, чтобы нейтрализовать возникшие или потенциальные угрозы?
	Слабые стороны	2. Какие наши слабые стороны могут помешать воспользоваться открывшимися возможностями?	4. Каких угроз, усиленных нашими слабыми сторонами, следует больше всего опасаться?

Последний вопрос здесь: что эффективнее: развивать свои сильные стороны или работать над слабыми? Конечно, когда позволяет потенциал (в том числе имеющееся в распоряжении время), то оправданна стратегия работать и над развитием сильных сторон, и над устранением слабых. Однако когда приходится выбирать, то в первую очередь следует сконцентрироваться на своих сильных сторонах. Ведь именно в них заключена ваша конкурентоспособность, именно за эти качества (умения, навыки) вам платят работодатель или клиенты.

Далее рассмотрим механизм концентрации на наиболее важных из ваших сильных сторон. Для этого воспользуемся правилом 80/20.

Оптимум В. Парето (правило 80/20)

Большинство людей, хоть как-то знакомых с менеджментом и управлением, наверняка слышали о Вильфредо Парето (1848-1923 гг.) и его гениальном правиле²⁷ 80/20. Однако задайте себе вопрос: вошло ли у меня в привычку использовать это правило? Если нет, то самое время это сделать.

Итак, правило 80/20 означает, что в любом процессе малое число причин (20%) жизненно важны, а 80% не оказывают существенного влияния на ре-

²⁷ Эта книга в некотором роде тоже является иллюстрацией правила 80/20, так как в ней предпринята попытка из всего массива информации выделить только самые главные и важные рекомендации (20%), от применения которых в определяющей степени (на 80%) зависят результаты.

зультат. В случае, описанном В. Парето, это означало, что 20% населения принадлежало 80% всех благ. Несколько измененная трактовка приведена на рисунке 14.

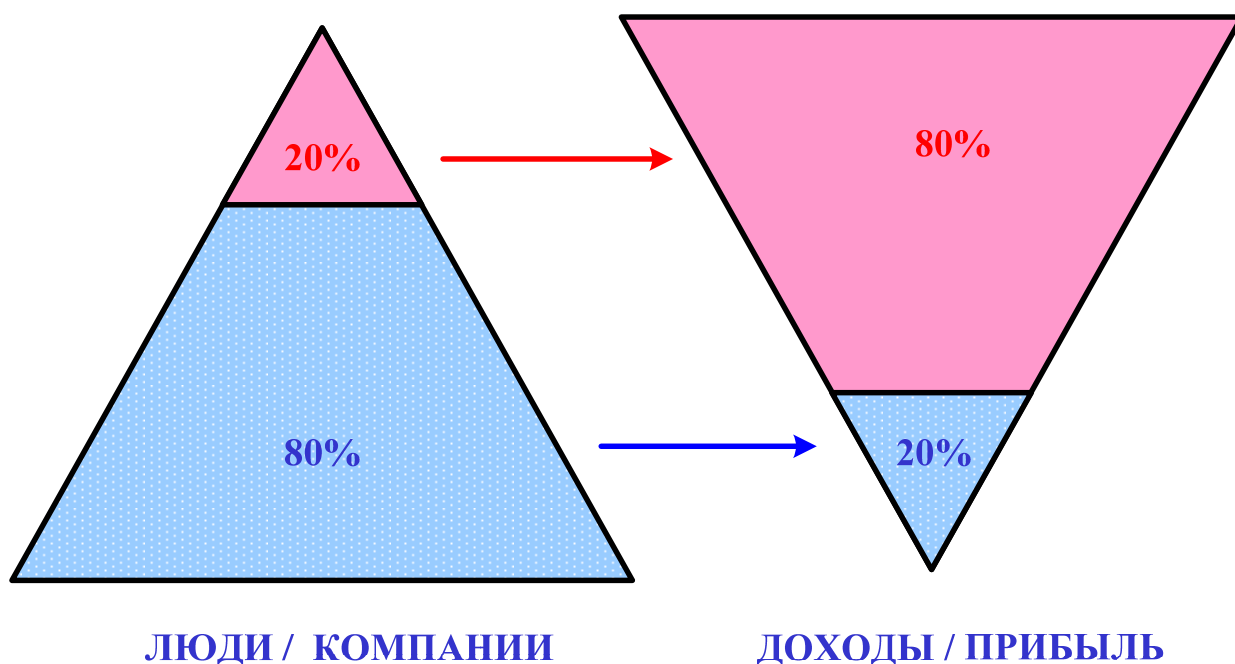


Рис. 14. Оптимум В. Парето (правило 20/80)

Универсальность и ценность этого правила поистине безграничны. Вот только некоторые примеры²⁸:

1. 20% менеджеров по продажам обеспечивают 80% объема продаж.
2. 20% покупателей обуславливают более 80% прибыли компании.
3. Менее 20% звезд в сфере искусства отводится 80% внимания в СМИ.
4. Более 80% революционных научных открытий сделаны 20% ученых.
5. 80% результата происходит от 20% причин.
6. 80% наших достижений свершаются за 20% времени.
7. 20% товарных запасов занимают 80% склада.
8. 80% товарных запасов поставляются 20% поставщиков.
9. 20% персонала провоцируют 80% связанных с персоналом проблем.
10. 20% персонала обеспечивают 80% вашего производства и т.д.

Ценность правила Парето заключается в том, что эта идея позволяет сосредоточиться на тех 20%, которые действительно важны. А из всего, что делается людьми в течение дня, только 20% действительно важно. Из этих 20%

²⁸ Кох Р. Жизнь по принципу 80/20 / Пер. с англ. Е.А. Бакушева. – Мн.: ООО «Попурри», 2005. – 224 с.

проистекает 80% будущих результатов. Но для того чтобы знать, что для вас по-настоящему важно, необходимы цели. Принцип отделения важного от не важного очень прост. Способствует достижению целей – важно, не способствует – не важно. Отсюда следует другой вывод: если у вас нет целей, то ничего важного в вашей жизни нет и в принципе вам все равно, чем и как заниматься. Время и так, и так пройдет.

Еще одно ценное качество правила 80/20 – оно дает понимание того, что как бы вы ни старались, но очень много усилий и ресурсов пропадает впустую (в том числе за счет описанной выше неэффективности работы системы управления, а также влияния внешней среды), поэтому не стоит сильно переживать по этому поводу. Одно это способно значительно повысить ваше спокойствие и собранность, а следовательно, и результаты.

Что необходимо делать, если вы хотите из 80% изображенных на рисунке людей (компаний) переместиться в 20%?²⁹ Ответы уже даны выше, но в заключение повторим их еще раз:

1. Четко и грамотно определите свое текущее состояние и свои цели.
2. Выстройте эффективную систему управления собственной жизнью (выполнение девяти основных функций управления).
3. Сосредоточьтесь на выработке собственной «концепции ежа»³⁰ и повышении конкурентоспособности.
4. Используйте правило 80/20.

Для достижения целей нужны, как минимум, две вещи. Наличие понимания и воли. Надеемся, что понимание у вас улучшилось. Как насчет воли? В любом случае желаем удачи.

Далее будут рассматриваться некоторые ключевые стратегии, связанные с повышением конкурентоспособности предприятий. Однако большая часть рекомендаций подходит и для конкретных людей. Точно так же, как все, что сказано выше, в полной мере относилось к предприятиям. Сила менеджмента, как науки, как раз и состоит в универсальности ее основных принципов, технологий и инструментов.

²⁹ При этом нам не обязательно говорить о глобальном мире. Правило достаточно точно действует в каждой отдельной стране, каждом отдельном городе, каждой отдельной компании.

³⁰ Разработка «концепции ежа» тоже является своего рода оптимизацией по В. Парето.

РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Как и в случае с «обычным человеком», основная наша рекомендация, как вы уже, наверное, догадались, сводится к повышению конкурентоспособности. Мы уже выяснили, что быть конкурентоспособным – значит или быть уникальными, или делать то, что и другие, но значительно лучше. На рынке, характеризующемся высоким уровнем конкуренции, быть конкурентоспособным необходимо. Так как если вы не конкурентоспособны, то вас на рынке просто нет. Почему же тогда мы сплошь и рядом сталкиваемся с компаниями, которые явно работают неэффективно, не обладают конкурентными преимуществами, но продолжают существовать и работать? Ответ, на наш взгляд, кроется в том, что понимать под конкуренцией.

Конкуренция – соперничество нескольких субъектов в достижении схожей цели. В экономике это деятельность хозяйствующих субъектов, каждый из которых пытается ограничить возможности конкурента односторонне воздействовать на условия обращения товаров на рынке, то есть степень зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка. Ключевые слова в этом определении «соперничество» и «попытка ограничить». Посмотрим на рисунок 15. В каком случае фирмы А и Б конкурируют? Только во втором, так как в первом их развитие (занятие большей доли рынка) ограничивается не конкурентом, а собственным потенциалом. Исходя из приведенной схемы понятно, что в условиях бурно растущего рынка (который мы наблюдали последние годы) уровень конкуренции во многих сферах был очень низким (по нашему мнению, он и сейчас продолжает таким оставаться).

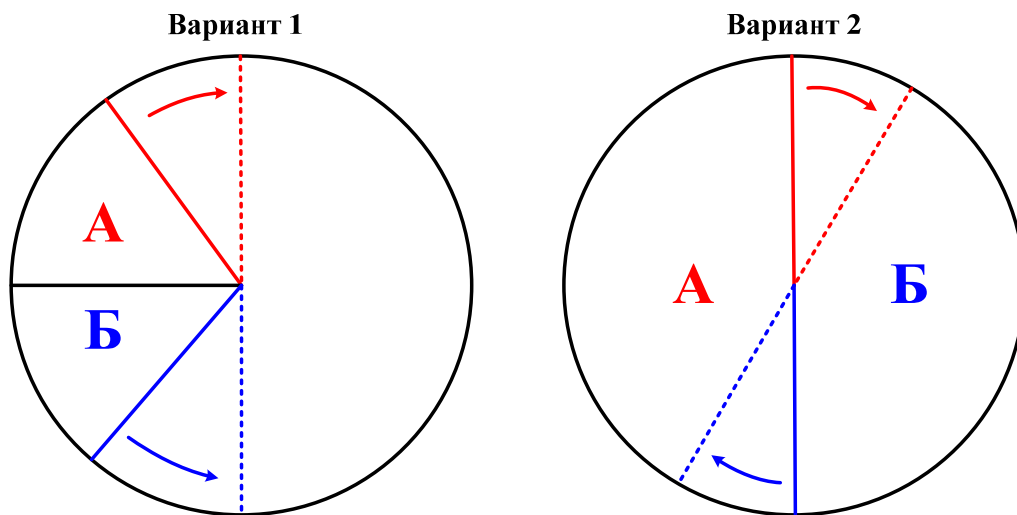


Рис. 15. Варианты рыночного положения компаний-конкурентов

В каких случаях конкуренция может усилиться? Вариантов, как минимум, два (рис. 16). Или значительно возрастет количество продавцов, или снизится количество покупателей (что и наблюдается в условиях экономического кризиса).

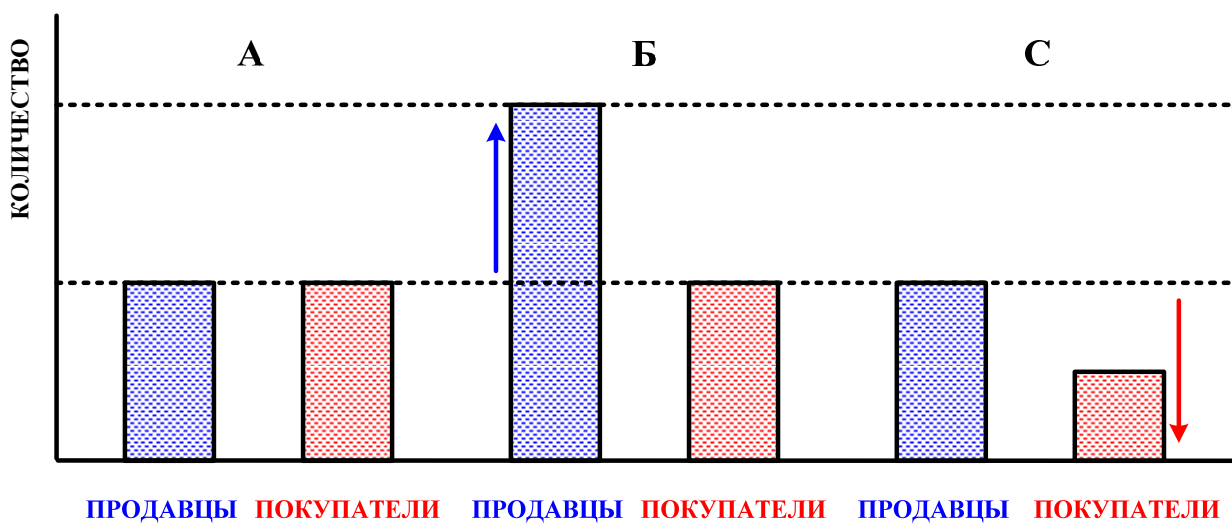


Рис. 16. Условия роста конкуренции

На каких аспектах бизнеса в этом случае следует сконцентрировать внимание? Ответить на это позволяет схема, приведенная на рис. 17.

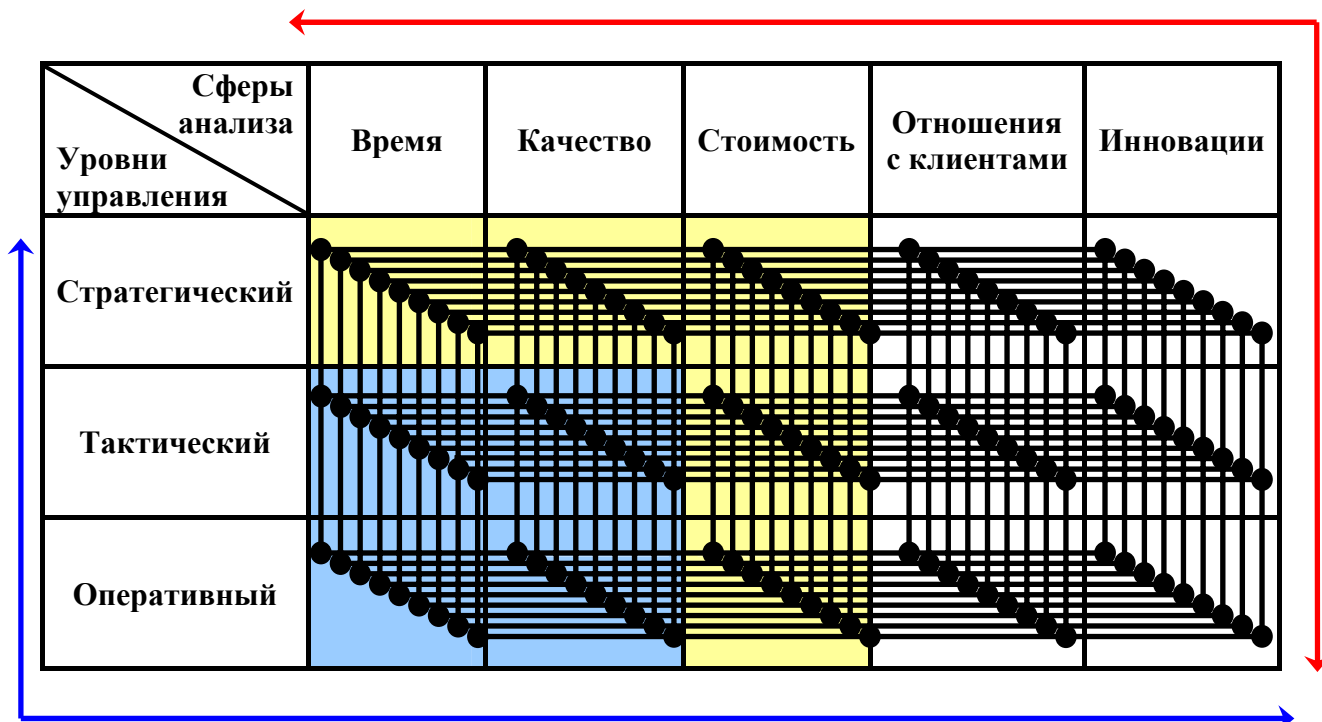


Рис. 17. Развитие систем управления на предприятиях

Рассмотрим, как развивалось управление в отечественных компаниях в последние десятилетия. Большинство руководителей предприятий, организованных во времена функционирования командно-административной системы управления, отвечали только за принятие оперативных и тактических решений. Их основная целевая функция сводилась к обеспечению бесперебойного выпуска требуемого объема продукции, заданного ассортимента и качества, в требуемые сроки. Вопросы стратегического характера – что производить, где производить и т.д. находились в компетенции соответствующих министерств и ведомств.

При переходе к рынку «заводы» – производственные подразделения – превратились в «компании». В сферу ответственности руководителей дополнительно вошли как вопросы выработки и реализации стратегии, так и вопросы, связанные с финансами (ценообразование, маркетинг, привлечение инвестиций и др.). Это потребовало от руководителей наработки целого комплекса совершенно новых навыков. Естественно, что не все из них смогли быстро «вписаться» в новые условия.

Далее стратегия развития, вызванная ростом конкурентоспособности, ведет к повышению внимания к двум сферам деятельности – выстраиванию

эффективных отношений с клиентами и развитию инновационной деятельности. Эти действия, также как и в предыдущем случае, требуют существенных изменений в системе управления, ее усложнения и опять же выработки у руководителей новых навыков.

Почему же этих изменений не происходило в массовом порядке в последние годы? Ответ очевиден. Проведение любых изменений требует затрат, которые, соответственно, должны окупаться. В то же время цель изменений в системе управления – получение новых или удержание существующих конкурентных преимуществ. Таким образом, если конкуренция на том рынке, на котором работает компания, не растет, то и кардинально что-то менять нет стимула (пример – монополии). Вместе с тем, когда конкуренция резко усиливается, как, например, сейчас, когда сокращается количество платежеспособных покупателей, изменения необходимы. В качестве примера можно привести крупные отечественные компании, работающие на высококонкурентном глобальном рынке – у них и системы работы с клиентами и отделы исследований и разработок уже давно созданы и действуют.

Вышесказанное относилось к компаниям, образованным на базе производственных мощностей, созданных в советское время. Понятно, что если компания формируется «с нуля», то первый вопрос, на который должен ответить собственник или руководитель: что нового, ценного мы предложим клиенту? И уже исходя из ответа на этот вопрос выстраивается и тактическое, и оперативное управление.

В каждом квадрате представленной на рисунке 17 схемы находятся все основные функции управления. То есть, например, существует стратегическое, тактическое и оперативное управление временем. Оно включает стратегическое, тактическое и оперативное планирование времени, учет и контроль времени и т.д. И если на верхнем уровне можно оперировать десятилетиями, то на оперативном счет часто идет на минуты и секунды.

Далее очень сжато осветим с позиции руководителя некоторые ключевые, на наш взгляд, моменты, связанные с особенностями построения системы управления в каждой из пяти обозначенных сфер.

Управление временем

По управлению временем, тайм-менеджменту, написаны десятки книг. Здесь нужно четко понять главное: время – это ресурс, который можно использовать для достижения целей. Как и любой другой ресурс, желательно чтобы оно тратилось максимально эффективно. То есть с минимальными затратами времени получались максимальные результаты. Вопрос: как это сделать? Прежде всего, опять напомним «принцип Б»: необходимо наличие грамотно сформулированной цели. Далее цель разбивается на задачи, которые также имеют сроки выполнения. Все просто, однако проблема в том, что количество целей и задач, которые мы перед собой ставим, как правило, намного превышает наши возможности. Для того чтобы выполнить все задачи, необходимо иногда в два, а то и в три раза больше времени, чем есть в сутках. Отсюда вечный аврал, стрессы и низкая самооценка. Что делать? Нужна система управления временем (все 9 функций). Для этого давайте еще раз вернемся к оптимуму В. Парето. Согласно этому закону 80% времени в любом случае тратится на ерунду – те «дела», которые дают минимальный результат для вас лично или совсем безрезультатны. Следовательно, необходимо отделить эти 80% от тех, которые действительно важны. Для этого используется разнесение задач по трем типам – А, В и С (рис. 18).

Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени.

Карл Маркс.

Задачи А – важные и срочные – решать немедленно!

Задачи В – важные, но несрочные – надо установить сроки выполнения, начать подготовку. Здесь правило 80/20 используется следующим образом: 80% времени, которое тратится на задачи А и В, должно приходиться на подготовку к решению задач В и только 20% – на выполнение задач А. Почему так? Задачи А, особенно если их более чем одна, – это всегда спешка и неэффективное использование ресурсов. Однако если вы уделяете значительное внимание подготовке (за счет разнесения по времени параллельно можно готовить решение нескольких задач), то, когда подходят сроки, у вас уже все обычно готово и остается выполнить только небольшую часть действий. Простой пример – подготовка выступления. Само выступление занимает 5-10 минут. Варианты подготовки: а) недели планомерной подготовки, обобщения фактов, оттачивания формулировок; б) наброски тезисов в последний вечер.

Какое выступление будет лучше? При прочих равных условиях, конечно, первое. А всегда ли нужно готовиться к выступлениям так, как описано в первом случае? Если это выступление продвигает вас к достижению ваших целей, то да.

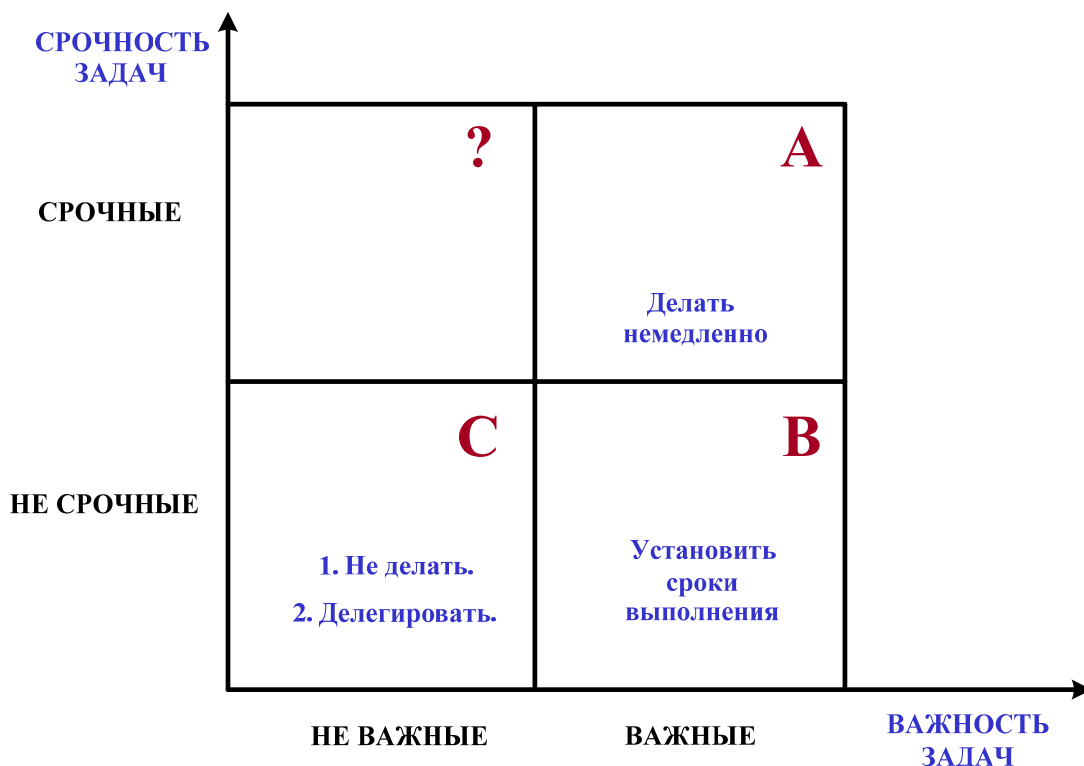


Рис. 18. Разнесение задач по типам А, В и С

Задачи С: 1. Не делать. 2. Делегировать.

На первый взгляд все просто. Но как отделить задачи А и В (важные) от задач С (не важные)? Опять «Принцип Б» подскажет ответ: если задача нужна для достижения целей, то это задача важная (А или В), не способствует их достижению – задача С. Отсюда вывод: если целей нет, то и важных задач у вас нет. Следовательно, совершенно неважно, чем вы занимаетесь, результаты в любом случае будут очень скромными, а действия – неэффективными³¹.

В качестве иллюстрации того, как иногда непросто бывает отделить задачи А и В от С, приведем следующий пример. Девушка попросила своего молодого человека, профессионально занимающегося обслуживанием автомобилей, помочь ей устранить неполадки в компьютере. Он ответил, что не особенно хорошо разбирается в этом, и посоветовал обратиться в специали-

³¹ Проверьте себя, ответив, какой тип задач скрывается под знаком вопроса. Конечно же С.

зированной компании. С точки зрения экономической эффективности – он поступил верно. Ремонт компьютеров не способствовал достижению его цели – стать профессионалом в области обслуживания автомобилей. Так как он не профессионал в этом вопросе, он посоветовал обратиться к профессионалам, которые решат проблему быстрее и эффективнее. С этой точки зрения ремонт компьютеров для него – задача С. Но с точки зрения развития гармоничных и доверительных отношений со своей девушкой (если он действительно хочет строить с ней такие отношения) помощь ей в решении ее проблемы для него, безусловно, является задачей А. Опять следует подтверждение известной истины, что самое важное в жизни измеряется не деньгами.

Следующий шаг после определения важных задач – хронометраж. Без системы учета и контроля расходования времени ни о каком управлении речи быть не может! В полном соответствии с общей моделью управления требуется определить текущее положение и желаемое состояние объекта управления (рис. 19).



Рис. 19. Разнесение задач А, В и С по планируемому отрезку времени (день, месяц, год)

Экономия времени достигается за счет следующего.

1. Более тщательное планирование последовательности и порядка выполнения задач. Потратив немного времени на планирование, вы, возможно, увидите способ решить задачу намного более легким способом, чем планировали изначально. Причина в том, что умственная деятельность требует больших затрат энергии. Поэтому, вместо того чтобы думать, человек начинает перебирать имеющиеся в распоряжении готовые шаблонные решения,

которые, как правило, ведут к посредственным (шаблонным) результатам.

2. Уменьшение количества переключений с задачи на задачу. Например, вы составляете документ на трех листах. Написали два – и пошли обедать. С чего вы начнете, когда вернетесь? Будете перечитывать и вникать в то, что делали ранее. А если вы отложите подготовку этого документа на неделю? Возможно, что придется начинать все заново.

Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

Ален Макензи.

3. Отказ от выполнения не важных задач или их делегирования. На самом деле просто перестать что-то делать очень непросто. У некоторых сразу появляется чувство неуверенности, ненужности, пустоты, даже тревоги. Отсутствие ненужных действий почти сразу обнажает отсутствие нужных мыслей, четких целей. Еще хуже – псевдодействия. Например, человек смотрит телевизор, играет в компьютерные игры или занимается «серфингом» по Интернету. Что он делает? Каких целей достигает?

Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим.

Питер Друкер.

Пара слов о делегировании. Для этого существует много возможностей. Делегировать можно и нужно: а) подчиненным; б) родственникам, знакомым и друзьям³²; в) специализированным компаниям (например, сравнить, что для вас выгоднее: готовить дома или обедать в ресторане и т.д.); г) технике (ходить пешком или ездить на автомашине и др.).

Теперь о том, зачем вообще нужно оптимизировать выполнение задач, экономить время. Эта экономия, конечно, условна. Для целей повышения конкурентоспособности более важно не то, что экономится время, а то, что растет результативность работы. Вы делаете то же, что и другие, но быстрее – то есть лучше. А на что же направлять появляющиеся «излишки времени»? Опять на выполнение задач А и В – на обеспечение экстенсивного и интенсивного роста, на развитие.

³² Многие стесняются это делать – просить о помощи. Но здесь нужно вспомнить, что у 95% людей никаких целей в жизни нет. Таким образом, позволяя им поучаствовать в достижении ваших целей, вы делаете им большое одолжение – придаете смысл их бессмысленной жизни. Конечно, это не подходит к ситуации, когда вы пытаетесь переложить на других выполнение ваших задач А и В, а сами в это время занимаетесь ерундой.

Когда мы говорим о распределении задач по важности, то следует четко понимать, что для любого другого человека, даже очень хорошо к вам относящегося, ваши задачи А и В ничего не значат (рис. 20). В лучшем случае, для него – это задачи С (стрелка под номером 1). И вот здесь управление из науки превращается в искусство. Как сделать так, чтобы ваши задачи А были важными и срочными для других людей (стрелка под номером 2)? Ответ в каждом конкретном случае уникален. Даже при работе с подчиненными, которые в соответствии с должностными обязанностями вынуждены делать то, что вы им говорите (стрелка под номером 3), не все очевидно. Ведь одну и ту же работу можно сделать совершенно по-разному – «с прохладцей» или «с душой».

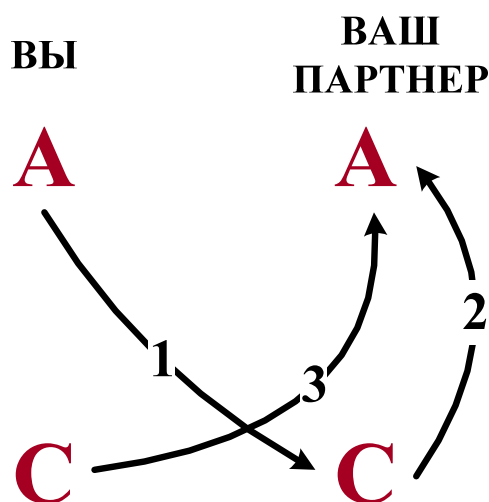


Рис. 20. Взаимодействие субъекта управления и партнера при решении задач А и С

Универсальных алгоритмов здесь нет, однако общий подход подробно раскрыт в работах С. Кови. Это стратегия win-win (выиграл – выиграл): сначала вы должны узнать цели (задачи А и В.) вашего партнера, а потом сформулировать предложение таким образом, чтобы, достигая своих целей, человек одновременно достигал и ваших. Самый простой способ узнать цели другого человека – спросить. Проблема, однако, в том, что большинство сами не знают своих целей. Идеальный (с точки зрения управления) вариант, когда управленец (стратег) совсем не нужен – человек из всех сил стремится достичь своих целей и одновременно, даже не подозревая об этом, реализует вашу стратегию. Тогда ваши цели достигаются как бы сами собой, без любых усилий, кроме, естественно, умственных (опять мы вернулись к универсальному алгоритму). Но не надо путать эффективное управление с примитив-

ным манипулированием.

В заключение следует отметить, что внешне выглядит это все довольно скучно. Постоянный самоконтроль, самоанализ, учет, планирование. Но все это, на наш взгляд, компенсируется наличием целей и повышением эффективности действий. В конечном итоге одну из двух положительных эмоций – радость мы испытываем только тогда, когда у нас что-то получается, мы чего-то добиваемся. Здесь снова стоит вспомнить о «концепции ежа». Если вам нравится заниматься тем, чем вы занимаетесь, то вопроса «зачем» не возникает и, конечно, вы хотите добиться в этом выдающихся результатов. Но цели не должны быть «заужены»: только карьера и богатство или только семья. Этой позиции, например, придерживается Г. Архангельский: «Когда вы управляете временем, ощущаете его как подвластный вам ресурс – вам гораздо легче выделить его на спонтанность, бездумное времяпрепровождение, творческую лень, созерцание гармонии мироздания и другие в высшей степени достойные занятия, не имеющие непосредственной материальной цели»³³. Очень хорошо это показано в книге Д. Гранина «Эта странная жизнь». Если вы ее еще не читали, то обязательно прочтите. Если читали – перечитайте с учетом той информации, которую получили от нас.

Время – это жизнь. Оно необратимо и невосполнимо. Растратить свое время – значит растратить свою жизнь. Взять свое время под контроль – значит овладеть своей жизнью и использовать ее наилучшим образом.

Алан Лакейн «Искусство успевать».

Управление финансами

Вторая чрезвычайно важная сфера работы для любого субъекта управления – финансы. Вспомним, какова цель работы любого коммерческого предприятия, – прибыль. Мы часто слышали в последние годы разговоры о «социальной ответственности» и других подобных вещах. Но, как только рыночная конъюнктура изменилась, на многих предприятиях начали использовать увольнения, «оптимизацию» численности и фонда оплаты труда и тому подобные инструменты. Как рассчитывается прибыль?

Прибыль = Выручка – Себестоимость

³³ Архангельский Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – С. 23.

Из этой всем известной формулы четко видно, что увеличить прибыль можно только либо увеличивая выручку, либо сокращая затраты. С точки зрения мышления проще, конечно, уменьшать расходы. По этому пути и идет большинство. На наш взгляд, исходя из «Принципа А», более предпочтительно все же думать об увеличении поступлений средств.

Если вы руководитель компании, то спросите себя: что я сегодня сделал для увеличения прибыли компании? Если вы наемный работник, то задайте такой вопрос: моя

деятельность влияет на увеличение выручки компании или моя зарплата – это только расходы? Специально подчеркнем, что эти вопросы надо задавать себе каждый день.

Оборотные средства, также называемые оборотным капиталом, – средства, которые компания использует для осуществления своей повседневной деятельности, целиком потребляемые в течение производственного цикла. Их обычно делят на товарно-материальные ценности и денежные средства.

Анализ состава оборотных средств на предприятии позволяет выявить, где же и в каком виде находятся ваши деньги. И, соответственно, принять меры, направленные на повышение эффективности управления ими. Итак, оборотные средства – это:

1. Денежные средства в кассе предприятия и на счетах.
2. Сырье, материалы, запасы на складах.
3. Незавершенное производство.
4. Готовая продукция на складе.
5. Дебиторская задолженность (менее 12 месяцев).

При анализе оборотных средств не стоит упускать из виду кроме перечисленного кредиторскую задолженность и краткосрочные финансовые вложения, имеющие высокую ликвидность.

Грамотное управление финансами требует построения соответствующей системы, содержащей все основные функции управления. Она строится на

Будет ли компания платить человеку 200 миллионов долларов в год? Если этот человек поможет ей заработать 400 миллиардов долларов за год, то компания будет счастлива заплатить ему или ей 200 миллионов!

Джим Рон.

Если некоторые люди презирают богатство, то потому, что они потеряли надежду на свое обогащение.

Фрэнсис Бэкон.

бюджетировании, которое включает:

1. Составление плана доходов.
2. Составление планов расходов.
3. Составление и согласование бюджетов различных уровней.
4. Внесение данных о фактическом исполнении бюджета.
5. Фиксацию отклонений.
6. Анализ причин отклонений.

Кто должен составлять бюджет и вносить в него изменения? Только сам руководитель. Финансисты и бухгалтера могут помогать, готовить материалы и предложения, но вести бюджет для руководителя любого уровня – задача А.

Но если подавляющее большинство руководителей предприятий бюджет в том или ином виде ведут, то его роль в накоплении личного капитала «обычными людьми» в России значительно недооценена. Многие даже до сих пор задаются вопросом: а зачем мне много денег? А зачем мне быть богатым? Исключительно точно на эти и многочисленные аналогичные вопросы ответил в свое время А. Шопенгауэр: «Обладать со дня рождения состоянием, дающим возможность жить, – хотя бы без семьи, только для самого себя – в полной независимости, т. е. без обязательного труда, – это неоценимое преимущество. Состояние – это иммунитет, гарантия против присущих человеческой жизни нужды и горестей, избавление от кабалы, составляющей удел всех сынов земли. Лишь с этим даром судьбы можно родиться действительно свободным; лишь в этом случае человек полноправен, хозяин своего времени и вправе каждое утро говорить «этот день – мой»³⁴.

Пример простого личного бюджета приведен в таблице 6.

Несмотря на внешнюю простоту, данная таблица позволяет решить ряд очень важных взаимосвязанных задач по управлению финансами (как личными, так и корпоративными³⁵). Главные из них:

1. Регулярное ежедневное заполнение таблицы формирует привычку считать деньги, управлять ими. Повышает ответственность и собранность в вопросах финансов.
2. Таблица предельно ясно дает понять, сколько денег реально проходит

³⁴ Шопенгауэр А. Афоризмы житейской мудрости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.ru/FILOSOF/SHOPENGAUER/aforizmy.txt>.

³⁵ Понятно, что в случае с корпоративными финансами статьи доходов и расходов будут иными, а вот структура бюджета останется неизменной.

через ваши руки в течение месяца, года, жизни (при необходимости – дня, недели). Благодаря этому вы начинаете реально оценивать ваши финансовые возможности, видеть ваш потенциал.

Таблица 6

Примерная структура бюджета

№ п/п	Статьи доходов и расходов	Месяцы						Итого год
		1	2	3	...	10	11	
СТАТЬИ ДОХОДОВ								
1.	Зарплата							
2.	Авансы, премии, доплаты							
3.	Социальные трансферты (пенсии, пособия, стипендии и др.)							
4.	Выплаты по командировкам							
5.	Награды, подарки, гранты и др.							
6.	Приработок							
7.	Рента и другие доходы от собственности							
8.	Прочее							
	Итого доходов (Д)							
СТАТЬИ РАСХОДОВ								
	Покупка активов							
1.	Инвестиции							
	Итого на цели инвестирования (И)							
	Текущие							
1.	Питание							
2.	Расходы на детей							
3.	Содержание жилья							
4.	Услуги связи							
5.	Транспорт							
6.	Развлечения и увлечения							
7.	Подарки							
8.	Занятия спортом							
9.	Покупки одежды							
10.	Платежи по кредитам							
11.	Прочее							
	Итого текущих расходов (Т)							
	БАЛАНС (Б = Д – И – Т)							

3. Бюджет позволяет определить, за счет каких источников формируются ваши основные доходы (80%). Отсюда вывод: этим источникам дохода и их развитию необходимо уделять как можно больше внимания (повышать эффективность работы, конкурентоспособность, тратить на эти цели больше времени и т.д.).

4. Таблица позволяет выявить по аналогии с доходами самые значительные статьи расходов. При этом важно, что это не «мнение» и догадки, а реальные факты.

5. Жить по средствам. Надо четко понять, что в зависимости от того, какой знак стоит в строке «баланс», вы живете в совершенно разных мирах. Д<Р – Денег всегда нет (мир бедности и нищеты), и единственный вопрос, над которым приходится думать: «Где взять денег?». Д>Р – деньги всегда имеются в достаточном количестве (мир богатства), и главный вопрос: «Куда вложить деньги?». В принципе на этих двух вопросах строится вся экономика. Какой из вопросов для вас сложнее? А какой бы вам хотелось решать? И что же мешает? Здесь стоит обратить внимание на следующий факт. Если вы постоянно думаете, где взять денег, действуете в этом направлении, нарабатываете опыт (положительные и отрицательные результаты), то вы рано или поздно становитесь компетентным в решении этого вопроса. Точно так же: если вы постоянно занимаетесь решением вопроса, куда вложить деньги, то становитесь профессионалом в этом деле. Опять «мысли – действия – результаты».

6. Вероятно, самое главное – это то, что у вас появляется возможность для инвестирования. Если ваши доходы всего на один рубль будут превышать ваши текущие расходы, то этот рубль вы сможете направлять на приобретение активов³⁶. А это – один из основных путей к богатству. Похоже на утопию. Возникают вопросы: если я буду откладывать по одному рублю в месяц, то через десять лет у меня будет сто двадцать рублей? Что мне это даст? Дело здесь не в суммах, а в выработке привычки грамотно управлять своими деньгами, привычке думать «по-другому». Как только вы сконцентрируете мысли и внимание на этих вещах, четко определите цели, то начнете видеть возможности для изменения ситуации. А пользоваться этими возможностями или нет – решать только вам.

К сожалению, даже этим основным инструментом (опять же по правилу 80/20) не умеют или не хотят пользоваться 80% населения России. А без этого ни о каком управлении деньгами и финансовом благополучии не может быть и речи. В условиях кризиса важность бюджета возрастает многократно. Даже если вы просто ставите задачу «свести концы с концами». А если стоит задача обеспечить дальнейшее развитие?

Два основных источника – заработная плата и социальные трансферты – составляют основной доход для 94% населения России. Только 4% имеют

³⁶ Подчеркнем, что инвестировать можно только «свободные» деньги, то есть те деньги, без которых вы в принципе можете обойтись, которыми можно рискнуть без угрозы для себя и своих близких.

основной доход от бизнеса, предпринимательства, самозанятости (в Польше – 10,5%, в Испании – 15,8%)³⁷. При этом средняя начисленная заработная плата по стране в первой половине 2008 года находилась на уровне 17,1 тыс. руб. (табл. 7). Это составляло всего 3,7 прожиточного минимума (чуть больше чем в 1992 г.). Средняя же пенсия находилась на уровне 3,68 тыс. руб. (0,8 прожиточного минимума). Размер выплачиваемой в стране средней пенсии – еще одно убедительное доказательство необходимости придерживаться сформулированных нами выше принципов А и Б. Кроме того, это является еще одним вариантом ответа на вопрос «зачем мне быть богатым?».

Таблица 7

Некоторые экономические показатели, характеризующие уровень доходов населения Российской Федерации, руб.

Показатели	1992 г.	1995 г.	2000 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	1-е полугодие 2008 г.
Прожиточный минимум (в среднем на душу населения)	1,9*	264*	1210	3018	3422	3847	4646
Средняя номинальная заработанная плата работников организаций	5,9*	472*	2223	8555	10633	13527	17112
Соотношение средней номинальной заработной платы и прожиточного минимума	3,1	1,8	1,8	2,8	3,1	3,5	3,7
Средний размер пенсий	3,5*	243*	694,3	2364	2726	3086	3682,3
Соотношение среднего размера пенсий и прожиточного минимума	1,8	0,9	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8

* Тыс. руб.

Источники: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://gks.ru>; Социальное положение и уровень жизни населения России. 2008: стат. сб / Росстат – М., 2008. – С. 140-141, 186-189.

Есть и более оптимистичные данные. Как утверждают Т. Стэнли, У. Данко в своей знаменитой книге «Ваш сосед – миллионер», 80% миллионеров, проживающих в настоящее время в Америке, – миллионеры в первом поколении³⁸. То есть они заработали деньги сами, своим трудом. Как они смогли этого добиться? Рискнем высказать предположение, что они добились этого путем эффективного управления своими *заработанными* деньгами, имея четкие цели и понимание разницы между *активами* и *пассивами*. О последних чуть подробнее.

³⁷ Шаталова Н. Живем с трудом? // Поиск. – 2008. – №15. – С. 20.

³⁸ Стэнли Т.Дж, Данко У.Д. Ваш сосед – миллионер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiagroup.ru/files/sosed.doc>.

Понятие активов и пассивов хорошо раскрыто в работах Р. Кийосаки³⁹. Он наглядно демонстрирует разницу между тем, как зарабатывают и тратят деньги представители трех классов: бедные, средний класс, богатые. Разнесение по классам условно, так как отражает только разницу в управлении деньгами, но ничего не говорит о суммах. Так, например, человек, зарабатывающий 15 тыс. руб. в месяц, может вести себя как «богатый», а человек, имеющий доход в 150 тыс. руб., – как «бедный».

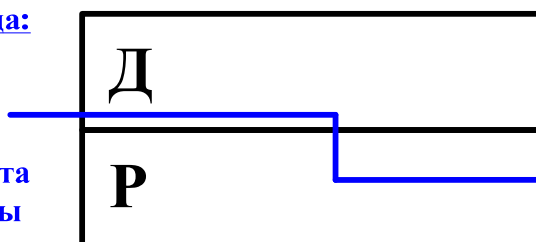
Ничто так не деморализует,
как скромный, но постоянный доход.

Эдмунд Уилсон.

Почему так происходит, хорошо видно по рисункам, размещенным ниже. У «бедных» основным источником дохода выступает работа, а видом дохода – заработная плата и социальные трансферты. При этом все полученные средства без остатка тратятся на текущие расходы. Представители среднего класса тратят деньги, кроме текущего потребления, на приобретение дорогостоящих пассивов.

Источник дохода:
РАБОТА

Виды дохода:
Зарботная плата
Соц. трансферты
(пенсии,
стипендии,
пособия, льготы,
субсидии и т.п.)



Текущие расходы:
Питание
Квартплата
Транспорт и связь
Одежда
Развлечения
Путешествия
Налоги
Лечение и т.п.

Рис. 21. Денежный поток «Бедные»

Пассив – то, что вынимает деньги из кармана. Актив – то, что кладет деньги в карман. Например, вы покупаете автомобиль. Кроме расходования средств на покупку вы ежемесячно (!) должны будете тратить деньги на бензин, мойку, ремонт, страховку и т.д. Если основной источник дохода – зарплата, то вам или необходимо будет больше зарабатывать, или отказываться себе в части текущих расходов из других статей. Будет ли автомобиль активом, если вы работаете в такси? Нет. В этом случае зарабатываете вы, а не

³⁹ Кийосаки Р. Бедный папа, богатый папа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.koob.ru/kiyosaki_robert/rich_poor_father.

автомобиль. Автомобиль – только средство производства. А если сдать автомобиль в аренду? В этом случае он может быть активом, если ежемесячные платежи по аренде будут превышать затраты на эксплуатацию автомобиля и потерю его продажной стоимости.

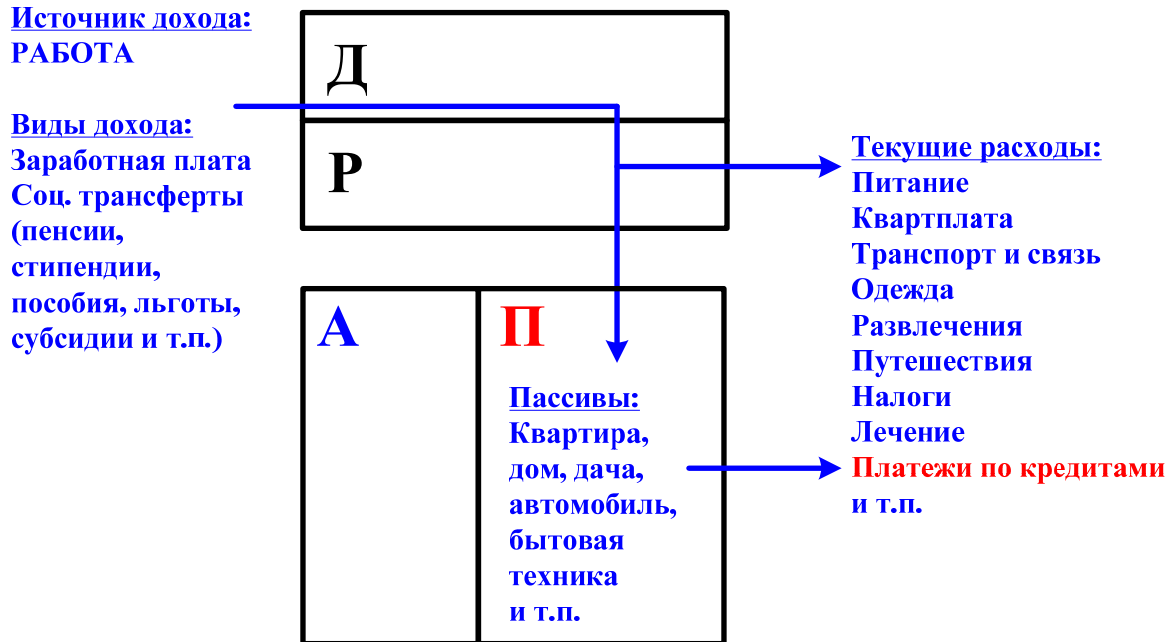


Рис. 22. Денежный поток «Средний класс»

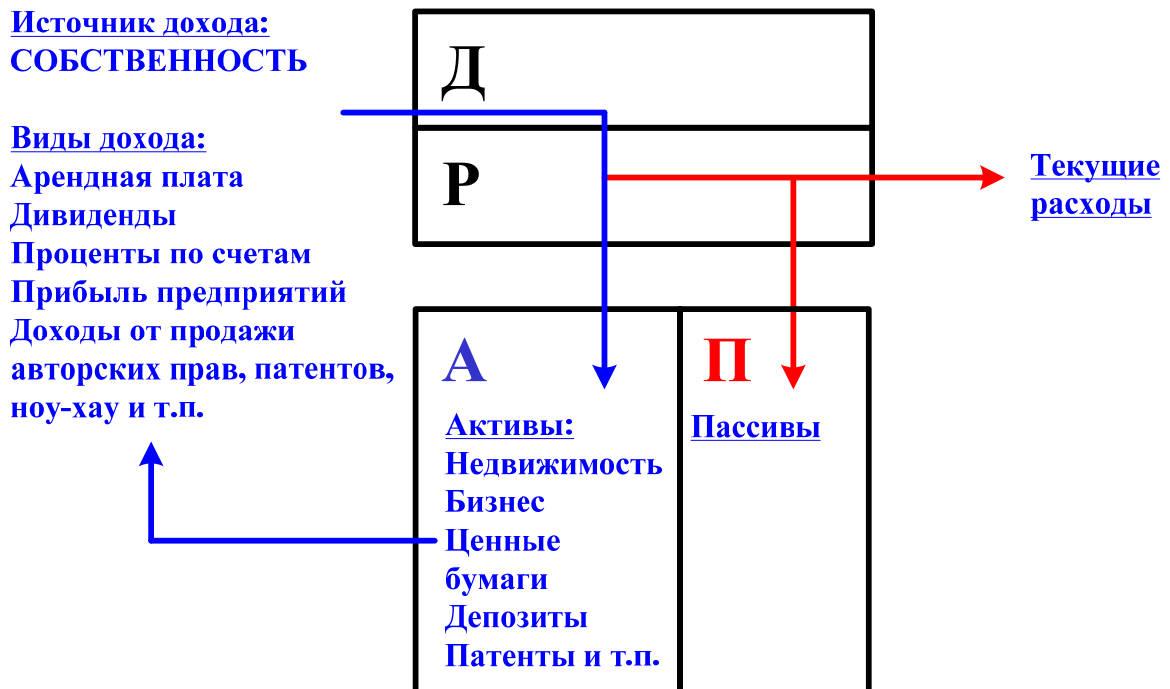


Рис. 23. Денежный поток «Богатые»

Отметим, что тот или иной объект в определенный момент времени может быть или активом, или пассивом. Никаких альтернатив. Многие размышляют примерно так. Вот я

В настоящий момент в мире проживает 9,5 млн. долларовых миллионеров. С 2006 г. их количество увеличилось на 8,3%.

По материалам сайта www.burocrats.ru

купил что-то. Ежемесячно я трачу на содержание своего приобретения какую-то сумму. Но через несколько лет я буду получать прибыль, то есть я купил актив. Вот когда будете получать прибыль, тогда и скажете, что это актив. А на данный момент это без всяких оговорок пассив. И значит, надо решать вопрос, за счет каких средств его содержать.

Чей-то актив всегда является чьим-то пассивом и наоборот. Поведение богатых людей как раз и отличается тем, что они направляют значительную часть своих доходов на покупку активов, которые генерируют им дополнительные доходы, также направляемые на покупку активов. То есть накапливают результаты, а не действия. Еще раз подчеркнем, что направления и вид денежного потока зависят не от суммы доходов и расходов, а только от вашего желания, понимания и дисциплины. У большинства сразу же возникает некоторое разочарование: все и так понятно, я все это и так давно знал. Далее появится вопрос: так что же все-таки делать, куда вкладывать деньги во время кризиса? Наш ответ очевиден – в себя и в повышение собственной конкурентоспособности. Не можете вкладывать деньги – вкладывайте время. Например, методично осваивая и оттачивая применение описанных в данной книге инструментов. Просто, скучно и долго. Но именно так и накапливается потенциал. В том числе и финансовый.

Вернемся к тому, как зарабатывать и как тратить деньги. По утверждению Р. Кийосаки, с которым трудно не согласиться, для конкретного человека существуют четыре основные финансовые стратегии (рис. 24)⁴⁰.

⁴⁰ Кийосаки Р. Квадрант денежного потока [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.koob.ru/kiyosaki_robort.



Рис. 24. Базовые финансовые стратегии (квадрант денежного потока)

Наемный работник (к этой категории относится абсолютное большинство населения России). Для него источником дохода выступает продажа собственного времени. При этом чем более квалифицированный специалист, тем дороже он продает свое время.

Свободный художник – человек, работающий сам на себя. Например, человек, ремонтирующий в собственном или арендуемом гараже автомобили; стоматолог, работающий в своем кабинете и т.п. Данный человек продает свои навыки и компетенции. Чем они лучше, тем дороже он просит за свой труд.

В этих двух категориях доходы зависят от личных качеств конкретного человека. То есть для того чтобы добиться увеличения дохода, необходимо работать над повышением собственной конкурентоспособности, собственной уникальности.

Владелец бизнеса зарабатывает за счет того, что перепродает результаты труда (время и квалификацию) других людей.

Инвестор зарабатывает за счет того, что на него работают не люди (как в предыдущем случае), а деньги – более универсальный инструмент, позволяющий измерять и концентрировать потенциал.

Система бьет класс.

Футбольная поговорка.

Для достижения успеха в качестве владельца бизнеса и инвестора необходимы уже другие условия. Здесь доход в основном зависит от эффективности функционирования соответствующих систем. Умение строить эти системы в корне отличается от имеющихся навыков в профессиональной сфере.

Все стратегии (кроме Инвестора) в качестве ключевого звена, заставляющего все работать, требуют вашего непосредственного присутствия. Грамотно построенная инвестиционная система может работать и тогда, когда вы уже физически этого делать больше не сможете. Отсюда очередной очень важный вывод. Без учета того, какой финансовой стратегии вы придерживаетесь сейчас, начинайте вырабатывать навыки в сфере инвестирования: составляйте бюджет, формируйте свободный капитал, думайте, куда вложить деньги, действуйте⁴¹ и получайте результаты.

Что касается расходов, то здесь большой интерес представляют некоторые простые правила, сформулированные А. Покудовым (рис. 25)⁴².

1. Планируйте все расходы	Выполняя только первые два правила, можно добиться финансовой свободы через 30 лет
2. Платите сначала себе	
3. Ищите менее дорогие альтернативы привычным тратам	Выполняя четыре правила, - через 25 лет
4. Ведите здоровый образ жизни	
5. Ведите скромный образ жизни	Выполняя шесть правил, - через 20 лет
6. Никогда и ни по какому поводу не тратьте сбережения нецелевым образом	
7. Воздержитесь от серьезных трат, связанных с улучшением уровня жизни, до тех пор пока не станете богатым человеком	Выполняя семь правил, - через 10 лет

Рис. 25. Стратегические правила совершения расходов

⁴¹ Лучше всего вкладывать в те активы, в которых вы хорошо разбираетесь.

⁴² Покудов А.В. Личные финансы. Секреты управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>.

Обратим внимание на второе правило – «Платите сначала себе». Оно лежит в основе того, что в приведенном выше примере бюджета графа «инвестиции» находится перед графой текущих расходов. Имея информацию о том, сколько вы зарабатываете и сколько необходимо для обеспечения финансирования текущих расходов, вы можете легко определить сумму, которую ежемесячно можно направлять на цели инвестирования. Эту сумму следует тратить только на эти цели и до того, как вы начнете тратить деньги на текущее потребление. Эти деньги как раз и есть те 20%, от которых на 80% зависит ваше финансовое положение в будущем.

Поясним, что понимать под финансовой свободой. Для этого приведем определение финансовой состоятельности, которое дает Р. Кийосаки: «Количество дней, которое вы можете прожить, не работая физически и продолжая поддерживать свой высокий уровень жизни». То есть если у вас на счете в банке имеется 100 тыс. руб., а ваши ежемесячные текущие расходы составляют 10 тыс. руб., то вы состоятельны на 10 месяцев. Если при той же сумме в банке ваши ежемесячные расходы 100 тыс. руб., то в финансовом отношении вы несостоятельны – вы ни дня не можете прожить, не работая и продолжая поддерживать свой высокий уровень жизни. Так вот, финансовая свобода (как это и отмечено у А. Шопенгауэра) – это обладать состоянием, которое позволяет вам прожить, не работая и поддерживая существующий высокий уровень жизни, неограниченное количество времени. Таким образом, богатство на самом деле измеряется не деньгами, а временем.

Единственное различие между богатым человеком и бедным человеком в том, что они делают в свое свободное время.

Роберт Кийосаки.

Управление качеством

Качество – это, прежде всего, философская категория. Осмыслением понятия качества были озабочены лучшие умы человечества. Впервые оно было подвергнуто анализу учеными древнего мира: Конфуцием, Демокритом, Аристотелем, Цицероном⁴³.

Качество – относительная величина, отражающая соответствие товара

⁴³ Окрепилов В.В. Эволюция качества. – СПб.: Наука, 2008. – 744 с.

(услуги) заявленным характеристикам.

Качество продукции – критическая оценка потребителем степени соответствия ее свойств, показателей качества индивидуальным и общественным ожиданиям, обязательным нормам в соответствии с ее назначением. Качество продукции связано с понятиями «свойство продукции» и «полезность продукции». Свойство определяет объективные стороны объекта без оценивания важности этих свойств для потребителя (например, технический уровень продукции), а полезность – способность продукции приносить пользу и удовлетворять конкретного потребителя.

Вложения в повышение качества продукции или услуг следует рассматривать как инвестиции, которые должны окупаться (как правило, за счет повышения цен или объемов продаж). Если на предприятии вопросами качества системно не занимались, то значительных результатов можно достичь с небольшими затратами, обеспечив элементарный порядок. В то же время дальнейшее повышение качества требует все более значительных средств, а получаемый при этом прирост начинает снижаться (рис. 26). Задача – найти оптимальный уровень качества, удовлетворяющий подавляющее большинство клиентов (80%), и при этом обеспечить приемлемую величину доходности на вложенный капитал. Здесь, прежде всего, следует задать вопрос о том, готовы ли клиенты платить более высокую цену за более высокое качество. Если ответ отрицательный, то следует сконцентрировать ресурсы на других направлениях работы.

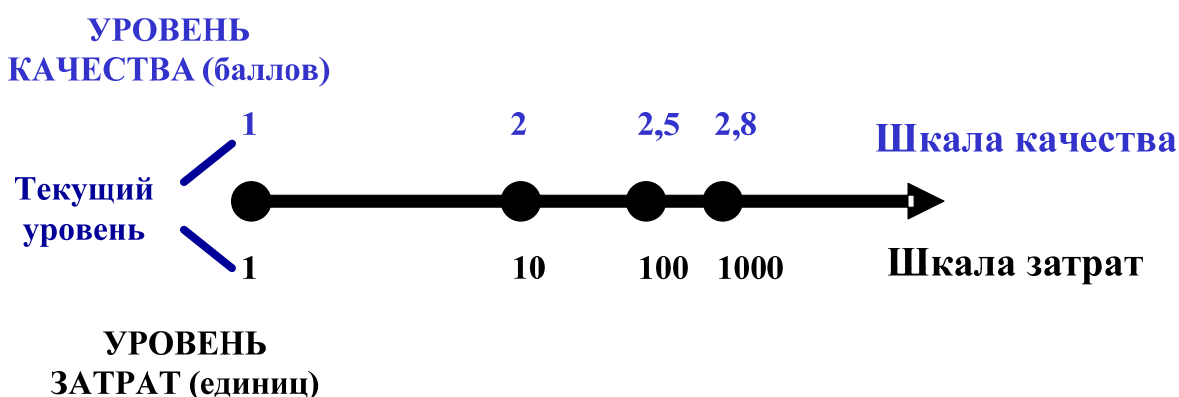


Рис. 26. Шкала качества

После того как вы определили, что заниматься повышением качества продукции или услуг вам необходимо, возникает вопрос о том, за счет чего этого можно добиться и с чего целесообразно начать. Ответить на него помо-

гает рисунок 27.



Рис. 27. Объекты управления качеством

Поскольку мы говорим о системе управления качеством, то снова уместно вспомнить о принципе «слабого звена» и, в первую очередь, начать улучшать самые плохо работающие части системы. В то же время не стоит забывать еще о двух вещах.

Во-первых, по оптимуму В. Парето, 80% поломок приходится на 20% деталей изделия. Следовательно, необходимо их выявить и, возможно, заменить на более качественные.

Во-вторых, до 80% будущих поломок закладывается на этапе конструирования и проектирования, поэтому не стоит жалеть денег и времени на исследования, разработки и доводку продукции.

Особое значение в деле обеспечения качества имеет качество персонала, и особенно управленческого. Оно зависит от многих характеристик. Ключевыми из них выступают здоровье, образование и наличие капитала.

Низкий уровень жизни и культуры, нерациональное питание, курение, алкоголь, наркотики, злоупотребление лекарствами, гиподинамия и т.д. определяют нездоровье человека в 49-53% случаев. Цена курения, как установили специалисты, – от 3 до 12 непрожитых лет плюс ускоренное приближе-

ние целого вороха болезней, включая те, что пока неизлечимы. Ожирение уносит с собой до 15 непрожитых лет; запущенный диабет, порок сердца, туберкулез, эпилепсия – в среднем по 10 лет⁴⁴.

Чтобы быть в согласии со своим организмом, человеку следует ежедневно выкраивать (в зависимости от возраста, состояния и генетического приданого) от 12 до 20% суточного времени на заботу о своем здоровье⁴⁵. Опять мы видим подтверждение правила 80/20: 20% времени, уделяемого своему здоровью, на 80% определяет наше самочувствие в будущем. Знаем ли мы эти факты? Безусловно. В то же время многие ли из нас, например, регулярно занимаются физкультурой и спортом? По имеющимся наблюдениям, в России примерно один человек из десяти.

Если на такую характеристику, как свое здоровье, многие до поры до времени не обращают никакого внимания, то о таких вещах, как наличие капитала, задумываются единицы. Вместе с тем исследования, посвященные американским миллионерам, показывают, что при формировании капитала наибольшее значение имеют не размеры доходов, а грамотное управление ими и сознательное ограничение расходов⁴⁶.

В настоящее время все ценное и полезное из многолетнего отечественного и зарубежного опыта управления качеством сконцентрировано в принципах всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management), концепция которого внедрялась начиная с 1980-х годов.

Суть этой концепции заключается в целенаправленном применении систем и методов управления качеством на всех этапах жизненного цикла продукции при участии руководства и всего персонала фирмы и при рациональном использовании технических, экономических и других ресурсов.

Всеобщее управление качеством – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества.

Используемые в рамках этого подхода методы и средства для работы в области качества (методы расчетов надежности, испытаний и т. д.), методы стимулирования (мотивация сотрудников, рекламно-пропагандистская дея-

⁴⁴ Андреев И.Л. Проблема здоровья человека // Вестник российской академии наук. – 2008. – №8. – С. 726–733.

⁴⁵ Там же.

⁴⁶ См. например: Стэнли Т.Дж., Данко У.Д. Ваш сосед – миллионер.

тельность и др.), методы контроля (контроль документации, учет и анализ затрат на качество, внутренние проверки и т. д.) позволяют фирмам осуществлять управление процессами, персоналом, ресурсами и, конечно, качеством.

Многие из перечисленных приемов и методов основаны на использовании математико-статистических методов. Наиболее распространенные из них – так называемые «инструменты» качества – включены в международный стандарт ИСО 9004-4:1993 «Управление качеством и элементы системы качества. Часть 4. Руководящие указания по улучшению качества»⁴⁷.

Всеобщее управление содержит принципы и технологию руководства фирмой, которые реализуются через определенную систему управления. Наиболее распространенной системой управления стала система менеджмента качества, построенная по международным стандартам ИСО серии 9000. В несколько упрощенном виде она представлена на рисунке 28.

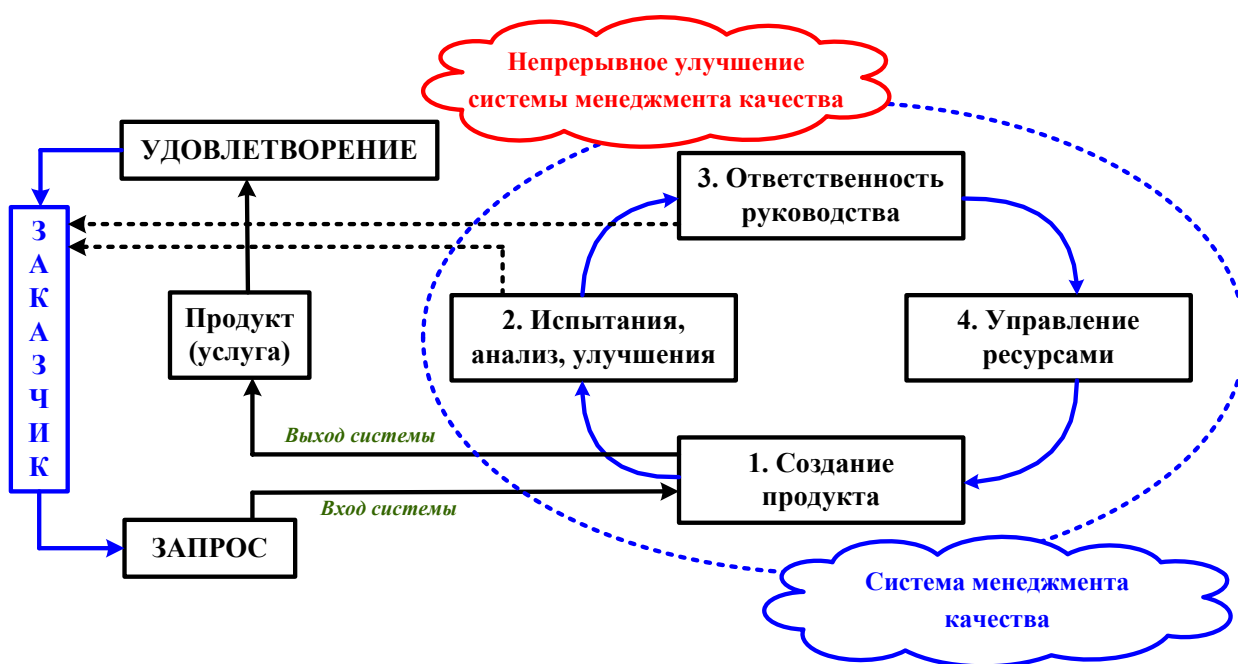


Рис. 28. Процессная модель системы управления качеством

Главная идея, заложенная в этой схеме, сводится к тому, что вопросами качества необходимо заниматься постоянно и системно и исходить при этом из потребностей и запросов заказчиков.

Управление качеством по приведенной схеме только первый шаг по вы-

⁴⁷ Окрепилов В.В. Эволюция качества. – СПб.: Наука, 2008. – 744 с.

страиванию взаимовыгодных и долгосрочных отношений с клиентом. Комплексно они выстраиваются в рамках использования концепции «Управление взаимоотношениями с клиентами» (CRM – Customer Relationship Management).

Управление взаимоотношениями с клиентами

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – это не конкретный программный продукт и не какая-то отдельная технология. Это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес-стратегия, ядром которой является «клиентоориентированный» подход. Она основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях взаимодействия с ними: привлечение, удержание, формирование лояльности, решение и предупреждение конфликтов и др. Далее она извлекает из этой информации знания и использует их в интересах повышения конкурентоспособности своего бизнеса путем выстраивания с клиентами взаимовыгодных отношений (стратегия «выиграл – выиграл»).

Целью применения данной стратегии кроме повышения конкурентоспособности выступает увеличение прибыли компании, так как правильно построенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов и помогают удержать старых.

Концепции управления производством и предприятием (ERP, MRP, MRP II) появились, когда на первое место ставился продукт и бизнес-процессы, обеспечивающие его производство, то есть учет, контроль и распределение считались основными функциями. Это была эра автоматизации «бэк-офиса». CRM стала нужна на высококонкурентных рынках, где в фокусе стоит клиент. Главная задача CRM систем – повышение эффективности бизнес процессов, сосредоточенных во «фронт-офисе», направленных на привлечение и удержание клиентов – в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом.

На уровне технологий CRM – это набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании (часто в виде надстройки) на основе единой базы данных. Как

результат, компания может обратиться к «нужному» заказчику в «правильный» момент времени, с наиболее эффективным предложением и по наиболее удобному заказчику каналу взаимодействия.

На практике интегрированная система CRM обеспечивает координацию действий различных отделов, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами. С этой точки зрения назначение CRM – исправить ситуацию, когда отделы маркетинга, продаж и сервиса действуют независимо друг от друга, причем их видение заказчика часто не совпадает, а действия являются несогласованными. С точки зрения управления бизнесом эффект от внедрения CRM проявляется в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. Благодаря этому повышается скорость реакции на запросы, увеличивается оборачиваемость капитала, снижаются издержки. Кроме того, CRM включает в себя идеологию и технологии создания истории взаимоотношений клиента и фирмы, что позволяет более четко планировать бизнес и повышать его устойчивость.

Приведем некоторые цифры и факты⁴⁸:

1. Затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.
2. Большая часть компаний из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.
3. Удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем пяти своим знакомым. Неудовлетворенный – минимум десяти.
4. Большая часть клиентов «окупаются» лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент «ушел» до этого срока, то он принес убытки).
5. Увеличение доли удержанных клиентов на 5% в ряде случаев способно увеличить прибыль компании на 50-100%.
6. Около 50% существующих клиентов компании являются неприбыльными из-за неэффективного взаимодействия с ними.
7. Компания контактирует с существующим клиентом в среднем четыре раза в год и с потенциальным – 6 раз в год.

Базовая концепция CRM (фокус не на продукте, а на клиенте + персонализация) уходит корнями в прошлое. Когда супермаркетов не было, то ос-

⁴⁸ Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>.

новная масса товаров продавалась через множество маленьких магазинчиков. Окрестные жители покупали там все самое необходимое, не утруждая себя поездками за продуктами в город. Хозяин магазина знал всех своих клиентов, которые жили по соседству, в лицо и по имени. Знал их нужды, привычки, вкусы, финансовое состояние, факты личной жизни и т.д. Он знал, кто, когда и за чем придет. И все знали его. Бизнес строился на лояльности этих постоянных покупателей. Сейчас это называется персонализацией.

Потом наступила эра потребления. Выросли супермаркеты. Массовый продукт. Массовый покупатель. Все – качественно. Все – красиво. Продается на каждом углу. Но – безлико. О персонализации забыли. Ведь нельзя приставить к каждому покупателю по продавцу. А хочется. В эпоху конкуренции качество товара везде примерно одинаковое. Норма прибыли упала. Единственный способ выжить в конкурентной борьбе, выделиться среди остальных продавцов товаров и услуг – предложить продукт каждому клиенту персонально, с учетом его индивидуальных потребностей и особенностей. И тут оказалось, что на современном уровне развития компьютерных технологий можно обеспечить персонализацию даже в массовых продажах. Хозяин магазина раньше хранил в голове информацию о ста своих клиентах. База данных может сохранить и обработать информацию о ста тысячах. И предложить каждому именно то, к чему он привык и что может захотеть.

Таким образом, сейчас заметно сместились акценты. Если раньше клиент получал представление о компании на основании ее продукта, то теперь он строит свое отношение к компании в целом – как к партнеру, с которым он взаимодействует по разным каналам – от телефонного звонка до личного визита. При этом запросы потребителей стали значительно более дифференцированными, а формы взаимодействия – персонализированными⁴⁹.

Кроме того, изменилась пирамида ценностей клиентов (рис. 29). Типичная стратегия производителя в индустриальной экономике была нацелена на удовлетворение потребностей клиента и строилась исходя из следующей «пирамиды» мотивов: а) наличие продукта (компания имеет то, что я хочу); б) ценность (цена соответствует моим ожиданиям); в) удобство (продукт легко получить и использовать); г) доверие (я уверен, что продукт надежен и качественен).

⁴⁹ 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под. ред. В.В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2008. – 967 с.

В эпоху электронной, высококонкурентной «новой» экономики высшая цель – лояльность, причем взаимная – не только клиент лоялен к компании, но и компания лояльна к клиенту. От достигнутого уровня удовлетворения строится новая пирамида: а) удовлетворение (мои потребности и запросы обеспечены); б) постоянство (компания действует, исходя из моих интересов); в) персонализация (компания демонстрирует, что она знает мои личные пожелания и идет им навстречу); г) слияние (взаимоотношения строятся на моих условиях и под моим контролем).



Рис. 29. Пирамиды мотивов

В рамках второй пирамиды задача CRM – охватить все каналы и точки контакта с клиентами и согласовать их, чтобы была единая методика и техника общения. Каждый контакт должен работать на привлечение покупателя! Клиент хочет быть обслуженным с одинаковым качеством, независимо от канала взаимодействия, и получить быстрый профессиональный отклик! Информация, доставляемая клиенту по его запросу, должна быть точной, полной и последовательной. Не должно быть разных ответов на одни и те же вопросы от разных представителей компании.

Таким образом, пришло понимание того, что **клиентская база – это важнейший актив компании**, которым надо тщательно и эффективно управлять. «Выращивание» клиента рассматривается как необходимое условие для успешной работы как с текущим, так и с перспективным клиентом. Интересно отметить, что цена является далеко не решающим фактором в воспитании лояльности и при совершении повторных покупок. В этом случае

рост потребностей клиента во многом схож с известной пирамидой А. Маслоу (табл. 8), которая обычно применяется при решении вопросов мотивации персонала. Но почему бы не использовать ее при мотивации клиентов?

Таблица 8

Эволюция потребностей человека по А. Маслоу



Потребности	Примеры
В самоактуализации	Реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности
Эстетические	Гармония, порядок, красота
Познавательные	Знать, уметь, понимать, исследовать
В уважении	Компетентность, достижение успеха, одобрение, признание
В принадлежности и любви	Принадлежность к общности, быть принятым, любить и быть любимым
В безопасности и защищенности	Чувствовать себя защищенным, избавиться от страха и неудач
Физиологические	Голод, жажда, половое влечение и др.

Инвестиции в технологии работы с существующими клиентами прямо влияют на их лояльность, а значит, на эффективность и устойчивость бизнеса. С точки зрения денег лояльность приводит к следующим результатам:

1. Клиент становится менее чувствителен к цене – значит, на продукт (услугу) можно установить более высокую цену без риска потери оборота.
2. Стоимость продажи продуктов и услуг существующим клиентам значительно ниже. Как результат – прибыльность может быть выше, даже если цена ниже, чем у конкурента.
3. Клиенту можно предлагать ряд дополнительных услуг (продуктов), тем самым увеличивая оборот компании.

Но самое главное, что **лояльный клиент не ищет других возможностей для удовлетворения своих потребностей и до определенного момента даже не рассматривает имеющиеся на рынке альтернативы, что создает компании мощные конкурентные преимущества.**

Таким образом, концепция CRM весьма многогранна. Хотя отдельные ее элементы культивировались и раньше (например, уже давно делается акцент на обеспечении наивысшего качества продукта и сервиса), сами по себе они не достаточны. Ведь даже качественный сервис не обязательно персонализирован. Суть же концепции CRM в том, что наиболее желанный и прибыльный клиент имеет право на первоочередное и эксклюзивное обслуживание. Кроме того, концепция CRM ориентирует компанию на длительные взаимо-

отношения с клиентом. В частности, клиент, пусть понемногу, но регулярно потребляющий продукт или услугу в течение длительного времени, обычно более выгоден для компании, чем заказчик, сделавший пусть и большой, но случайный заказ. Первый вправе рассчитывать на лучший сервис и на большие скидки. Наконец, суть CRM в том, чтобы учиться у своего клиента, иметь обратную связь и работать так, как клиент хочет.

Функциональность CRM охватывает маркетинг, продажи и сервис, что соответствует стадиям привлечения клиента, самого акта совершения сделки (транзакция) и послепродажного обслуживания, то есть все те точки контакта, где осуществляется взаимодействие предприятия с клиентом. Поэтому практически любое программное обеспечение CRM имеет соответствующие модули. Однако абсолютно универсального решения нет. Компания, внедряющая CRM, должна выделить первоочередные направления автоматизации и начать с них, постепенно достраивая всю систему. Помочь в этом может классификация⁵⁰, приведенная в таблице 9.

Таблица 9

Классификация CRM систем

ОПЕРАЦИОННЫЕ	АНАЛИТИЧЕСКИЕ
Основной функционал	
Формализация процессов взаимодействия с клиентом Контроль прохождения сделок Анализ этапов сделок и проектов Планирование и контроль коммуникаций Сбор и классификация информации о клиентах	Анализ продаж в любых разрезах Ассортиментный и ценовой анализ Классификация клиентов Анализ рыночной среды Анализ закупок и склада Оценка маркетинговых мероприятий Интеграция с учетными системами
Основные условия сохранения лояльности	
Обеспечение индивидуального подхода Слаженная работа сотрудников Пунктуальность сотрудников Жесткое соблюдение сроков и условий сделки	Оптимальный ассортимент (с учетом сезонности и прочих факторов) Гибкая и точная ценовая политика Наличие на складе нужного товара в нужный момент
Область использования	
Банки, страховые, лизинговые, проектные, трейдерские организации; поставщики оборудования и др.	Оптовые и мелкооптовые фирмы, розничные сети, массовое оказание услуг и др.

В заключение приведем несколько правил в отношении того, когда стратегию CRM применять нецелесообразно:

1. Стратегия CRM слабо применима там, где нет конкуренции или ее

⁵⁰ Как и большинство классификаций, она достаточно условна.

уровень недостаточно высок.

2. Стратегия CRM не имеет смысла, когда клиенты представляют собой поток случайных прохожих.

3. Стратегия CRM не нужна, если нет заинтересованности в росте бизнеса (в этом случае вы и так хорошо знаете всех ваших основных клиентов).

4. Стратегия CRM требует определенного масштаба. Малый объем бизнеса не окупит инвестиций в ИТ- и бизнес-процессы⁵¹.

5. Стратегия CRM немыслима без технологий, что накладывает определенные ограничения, связанные с квалификацией управленческого персонала и некоторых категорий специалистов.

Инновационная деятельность

Вокруг инноваций и инновационной деятельности в последние годы наблюдается настоящий ажиотаж. Большое количество популистских заявлений, каких-то ситуационных документов и решений, различных точек зрения и мнений, относящихся к инновационной сфере, часто не проясняет, а только запутывает ситуацию. Это во многом затрудняет поиск ответов на вопросы о том, что же такое инновации, зачем их развивать конкретному предприятию и как выстроить систему, стимулирующую инновационную активность работников.

Начнем с основных определений.

Новшество – предмет, способ, метод, изменяющий существующую сферу, среду.

Инновация – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.

Коммерциализация технологий – деятельность, направленная на получение прибыли от конкретных технологических разработок и включающая в основном мероприятия по активному маркетингу продукта.

Таким образом, мы видим, что новшество заключается в том, чтобы придумать (изобрести) что-то новое, чего раньше не было; инновация – новое, доведенное до того уровня, когда понятно, какой именно и насколько большой реальный положительный эффект оно может приносить. Это нужно,

⁵¹ В последнее время появляются бесплатные CRM-продукты с открытым кодом.

чтобы понять, стоит ли его коммерциализировать. Коммерциализация – бизнес, основанный на продаже инновационных продуктов и технологий.

Устойчивое развитие таких сложных открытых социально-экономических систем, как предприятие или страна, в современных условиях невозможно представить без масштабного системного использования результатов научно-технической деятельности, опоры на инновации. Чтобы эти результаты нашли применение, на предприятии необходима адекватная организация инновационных процессов. А это, в свою очередь, требует построения соответствующей системы управления, способной взять на себя выполнение обозначенных функций.

Формирование данной системы является задачей стратегической, поскольку во многом закладывает фундамент долгосрочной конкурентоспособности организации. К такому выводу позволяет прийти следующее наблюдение. Если проследить цепочку генерации добавленной стоимости, то можно заметить устойчивую связь между ее величиной и долей интеллектуальной составляющей в себестоимости продукта. В этом случае долгосрочная конкурентоспособность определяется тем, на какой из перечисленных ниже стадий находятся ее основные товары (рис. 30). Особо подчеркнем, что речь здесь не идет об управлении компанией или компетенциях в области менеджмента, так как они, с точки зрения сложности управления, обусловлены не профилем деятельности, а сложностью объекта управления и поставленными перед менеджерами целями.

С указанных позиций стратегия развития компаний-лидеров в условиях глобализации сводится к привлечению и удержанию талантливых людей, способных к генерации и воплощению новых идей. Достигается это за счет предоставления им особых условий для осуществления своей деятельности. Создание таких условий составляет содержание работы системы управления инновационными процессами.

Что дает инновационная деятельность?

Стране – повышение высокотехнологичности экономики и науки, обеспечение экономического процветания, обороноспособности, суверенитета.

Региону – повышение производительности, благосостояния, стандартов жизни, превращение в процветающую территорию.

Бизнесу – устойчивый или ускоренный рост прибыли.

Исследователю – новую интересную работу, востребованную рынком, повышение квалификации и зарплаты, расширение кругозора.

Потребителю – повышение качества и ценности продукта, услуг.

Научной организации – дополнительное финансирование, повышение деловой и социальной значимости, расширение сферы деятельности, понимание потребностей рынка.

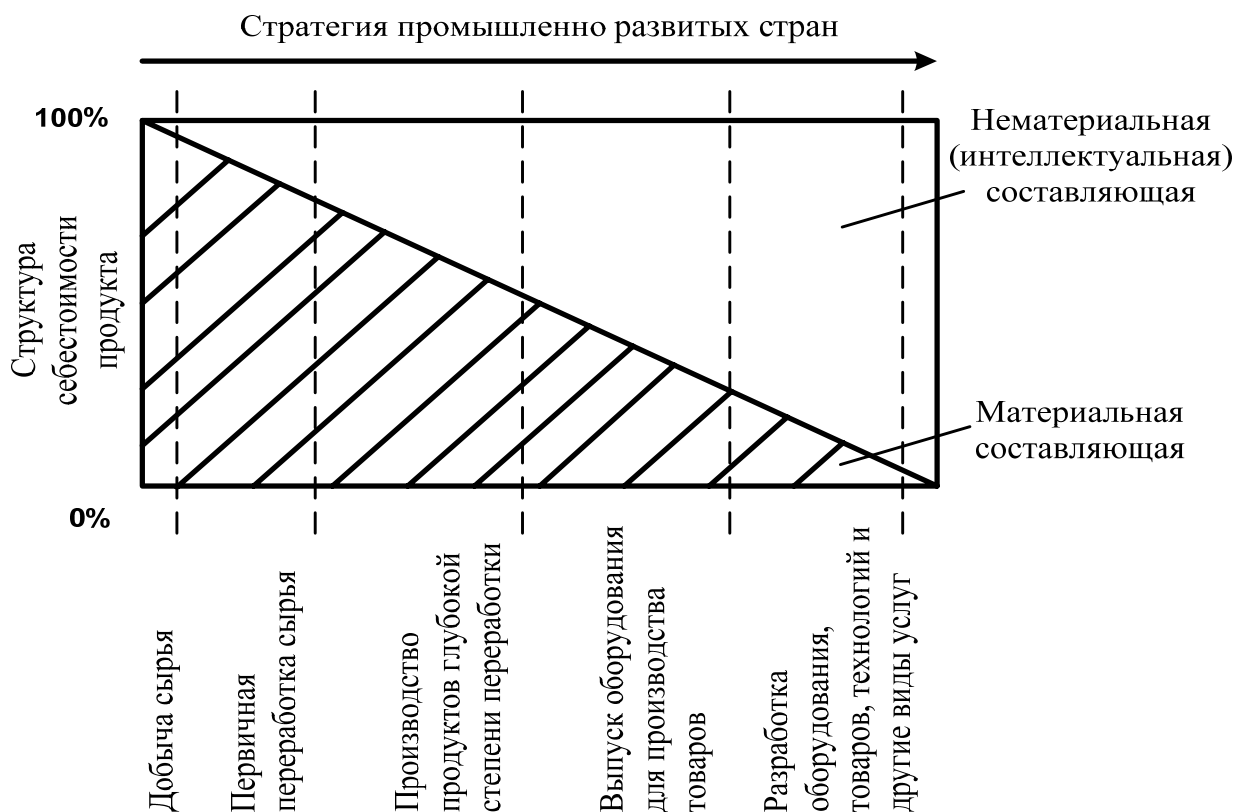


Рис. 30. Схема соотношения материальной и нематериальной составляющей в себестоимости продукта в зависимости от вида деятельности компании

Какие условия необходимы для осуществления инновационной деятельности?

1. Востребованность инноваций.
2. Наличие базы для инновационной деятельности (разработки, соответствующие кадры, инновационная инфраструктура).
3. Мотивация к занятию инновационной деятельностью.
4. Наличие условий для инновационной деятельности (правовые, организационные, экономические и др.).

Цепочка превращения идеи в товар представлена на рисунке 31. По нему

видно, что из 100 идей или проектов доходят до рынка 6-8, а оказываются успешными еще меньше – 2-3. При этом их эффективность, составляющая сотни и тысячи процентов, с лихвой окупает первоначальные вложения во все инициированные проекты, в том числе и неудачные.



Рис. 31. Цепочка «идея – рынок»

Отсюда следует чрезвычайно важный вывод: стоимость любой, даже самой гениальной идеи равна нулю. Поэтому если вы не собираетесь какую-либо идею сами реализовывать, то не бойтесь ею поделиться.

Рисунок также показывает, с чего нужно начинать на предприятии, если стоит задача сформировать систему управления инновационными процессами: а) создание и ведение базы данных перспективных идей; б) создание у персонала стимулов для генерирования идей и предложений; в) обеспечение разработчикам возможностей для проверки, обкатки и доводки своих предложений (время, оборудование и др.).

Рассмотрев пять стратегических направлений развития компании (время, финансы, качество, клиенты, инновации), дадим еще некоторые рекомендации относительно оперативного реагирования на текущую рыночную ситуацию. То есть определим некую последовательность антикризисных мер. Они смогут помочь выиграть время для решения тех задач, о которых говорилось выше. Этим мер четыре⁵²:

1. Больше производите и продвигайте. В качестве основной реакции на кризис в экономике целесообразно работать над увеличением объемов производства и продаж. Экономить на этом будет очень опасно, потому что приведет к уменьшению компании. Проинвентаризируйте свою клиентскую базу, посмотрите, как изменилась структура спроса. Организуйте мониторинг своих клиентов «в режиме реального времени». Вы обязательно обнаружите

⁵² Кусакин В. Лекарство от кризофрении // Бизнес-журнал Онлайн. – 2008. – 14 ноября. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.business-magazine.ru/profiles/opinions/pub308469>.

категории потребителей, у которых дела не ухудшаются или даже идут вверх, несмотря на сложившуюся ситуацию. Если вы сможете предложить что-то ценное для тех, у кого есть деньги, вы тоже двинетесь вверх. Постройте (или поучаствуйте в построении) цепочку «поставщик – производитель – дистрибьютор – дилер», к которой имеет отношение клиент с положительной динамикой. Это лифт наверх.

Если не хватает денег на продвижение, то делайте продвижение более акцентированным, четко направленным на ту категорию клиентов, которая готова покупать ваш продукт. Придумайте, как недорого до них дотянуться (мысли – действия – результаты).

2. Измените основу своей деятельности. Новые внешние обстоятельства требуют новых мыслей и новых действий. Тут возможен целый спектр решений. Это может быть введение каких-то новых продуктов, которые могла бы предложить ваша компания и которые сейчас требуются клиентам с положительной динамикой. Это может быть новая система мотивации собственных продавцов, пересмотр сроков оплаты, изменение позиционирования и др.

3. Экономьте. Когда мы говорим об экономии, то не имеем в виду «экономить, чтобы меньше производить». Это не экономия. Экономия – это сокращение лишних усилий, действий и затрат на то, чтобы получить результат, это возможность предложить своему клиенту более дешевый товар или услугу (оптимум В. Парето).

При этом экономия на персонале и сокращение зарплат не эффективны. Наоборот, сейчас самое время объяснить каждому сотруднику, **что он может сделать, чтобы заработать больше**. Избавляться от «лишних», непродуктивных людей рекомендуется и в безоблачные экономические времена. Но бездумно сокращать штат не стоит. Напротив, сейчас вполне можно воспользоваться шансом и укрепить команду, набрав хороший персонал.

4. Подтяните дисциплину. Как известно, разруха сначала возникает в головах. И именно там ей нужно давать решительный отпор. Когда сотрудники, вместо того, чтобы заниматься делом, начинают обсуждать: «Что же будет?» и «Как же мы теперь?» – руководителю бизнеса нужно привести их в чувство и зарядить на победу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мировой экономике свойственны два состояния: а) равновесия, когда экономический рост идет словно по прямой траектории (выпуск продукции увеличивается пропорционально росту производственных факторов); б) состояние неравновесия (несбалансированности) и кризис, когда хозяйственное развитие испытывает колебания в динамике производства.

Экономический кризис – это значительное нарушение равновесия в хозяйственной системе, часто сопровождающееся потерями и разрывом нормальных связей в производстве и рыночных отношениях, что в конечном счете ведет к дисбалансу функционирования экономической системы в целом. Вместе с тем именно кризис является важнейшей фазой промышленного цикла. Каждый подъем, как правило, обрывается новым кризисом.

Текущий мировой кризис, начавшийся в США в 2007 году на почве дешевых кредитных ресурсов, доступ к которым предоставлялся даже ненадежным заемщикам, вероятно станет одним из крупнейших в мировой истории и окажет влияние на жизнь последующих поколений. Оптимисты считают, что к концу 2009 года все закончится, а пессимисты придерживаются мнения, что кризис затянется на два-три года.

В этой книге мы постарались не описывать проблемы, с которыми каждый может столкнуться во время кризиса. Мы сосредоточили свое внимание на вариантах их решения. Любой экономический кризис обычный человек может преодолеть с положительным исходом. Для этого следует придерживаться следующих рекомендаций:

1. Четко и грамотно определить свое текущее состояние и свои цели.
2. Выстроить эффективную систему управления собственной жизнью (выполнение девяти основных функций управления).
3. Сосредоточиться на выработке собственной «концепции ежа» и повышении конкурентоспособности.
4. Серьезно заняться составлением собственного бюджета и наработкой навыков инвестирования в те активы, в которых вы хорошо разбираетесь.
5. Постоянно использовать правило 80/20.

Кроме перечисленных выше рекомендаций руководителю любого уровня будут полезны следующие советы:

1. Больше производите и продвигайте.

2. Измените основу своей деятельности.

3. Экономьте (при этом помните, что экономия на персонале и сокращение зарплат не эффективны).

4. Подтяните дисциплину.

И в заключение. Кризис это не какое-то одно событие. Это больше состояние, в котором находится человек. Поддаваться такому состоянию или нет – каждый решает сам. Используйте кризис для повышения благосостояния как личного, так и своего предприятия. Избегайте шаблонов и штампов. Думайте и действуйте как можно более эффективно.

Терпения вам и удачи!

ЛИТЕРАТУРА

1. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под. ред. В.В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2008. – 967 с.
2. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.
3. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>.
4. Андреев И.Л. Проблема здоровья человека // Вестник российской академии наук. – 2008. – №8. – С. 726–733.
5. Голдрат Э.М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Пер. с англ. П.А. Самсонов. – Мн.: Попурри, 2004. – 560 с.
6. Гранин Д. Эта странная жизнь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.koob.ru/granin_daniil/eta_strannay_jizn.
7. Кийосаки Р. Бедный папа, богатый папа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.koob.ru/kiyosaki_robert/rich_poor_father.
8. Кийосаки Р. Квадрант денежного потока [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.koob.ru/kiyosaki_robert.
9. Кризис – это повод построить инновационную экономику // Приложение к газете «Коммерсант» № 220 (4037) от 03.12.2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru>.
10. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 374 с.
11. Коллинз Дж. От хорошего к великому [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finbook.biz>.
12. Кох Р. Жизнь по принципу 80/20 / Пер. с англ. Е.А. Бакушева. – Мн.: Попурри, 2005. – 224 с.
13. Кулешова В.В. Мировой финансовый кризис и его последствия для России // ЭКО. – 2009. – №1. – С. 2-13.
14. Кусакин В. Лекарство от кризофрении // Бизнес-журнал Онлайн. – 2008. – 14 ноября. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.business-magazine.ru/profiles/opinions/pub308469>.
15. Лакейн А. Как взять под контроль свою жизнь и свое время [Элек-

тронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.syntone.ru/library/books/content/1567.html?current_book_page=1.

16. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. – 14-е изд. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 380 с.

17. Мороз Ю. Бизнес: пособие для гениев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.koob.ru/moroz/genius>.

18. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – 4-е изд. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2003. – 279 с.

19. Окрепилов В.В. Эволюция качества. – СПб.: Наука, 2008. – 744 с.

20. Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капитализм: менеджмент для человечества. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 328 с.

21. Сорнетте Д. Как предсказывать крахи финансовых рынков: критические события в сложных финансовых системах. – М.: И-трейд, 2008. – 400 с.

22. Сулакшин С. Кризис – это диверсия // Управление компанией. – 2009. – №1. – С. 30-33.

23. Стэнли Т.Дж., Данко У.Д. Ваш сосед – миллионер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiagroup.ru/files/sosed.doc>.

24. Твид Л. Психология финансов – М.: ИК «Аналитика», 2002. – 376 с.

25. Трамп Д., Кийосаки Р. Почему мы хотим, чтобы вы были богаты / Пер. с англ. С.Э. Борич. – Мн.: Попурри, 2007. – 408 с.

26. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.

27. Ханин Г.И., Фомин Д.А. Экономический кризис 2008 г. в России: причины и последствия // ЭКО. – 2009. – №1. – С. 20-37.

28. Шаталова Н. Живем с трудом? // Поиск. – 2008. – №15. – С. 20.

29. Шопенгауэр А. Афоризмы житейской мудрости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.ru/FILOSOF/SHOPENGAUER/aforizmy.txt>.

30. Щедровицкий Г. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы: Курс лекций // Из архива Г.П. Щедровицкого. – Т.5. ОРУ (2). – М., 2003. – 288 с.

31. Эйкен Дж. Кризис – остаться в живых! Настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 352 с.

Развитие мирового финансового кризиса

Дата	Событие
2007 год	
Август	Мировая система начала испытывать дефицит ликвидности. Центральные банки Европы, Англии, Японии, США, Канады, Австралии и Новой Зеландии провели массированные интервенции средств, пытаясь остудить рынки и снизить ставки денежного рынка
Сентябрь	ФРС США резко понизила ставку рефинансирования с 5,25 до 4,75%. Британский ипотечный банк Northern Rock получил срочные финансовые вливания в размере свыше 20 млрд. евро от английского Центрального банка. Данная мера лишь усугубила проблемы банка – за один день вкладчики вывели порядка 4 млрд. долларов. В России началась волна повышения ставок по ипотечным кредитам и ужесточения требований к заемщикам. Ряд банков ушел с ипотечного рынка
Октябрь	Американский инвестиционный банк Merrill Lynch списал миллиард долларов в качестве убытков
Ноябрь-декабрь	Правительство США подготовило пакет антикризисных мер для банков и дефолтных заемщиков. Большинство американских и европейских банков, инвестиционных и хеджевых фондов сообщили о многомиллиардных убытках
2008 год	
Январь	Набирал силу банковский кризис в Европе. За первые две недели января европейский биржевой индекс DJ Euro Stoxx Banks упал примерно на 10%. 21 января Российский фондовый рынок тоже упал. Индекс РТС потерял 7,38%, индекс ММВБ – 7,47%. Обвал мировых фондовых рынков в Азии
Февраль	ЦБ России признал существование проблем с ликвидностью у российских банков. Поддержание ликвидности стало приоритетным. Из-за спада на фондовом рынке России многие инвесторы ушли с него на рынок недвижимости. Наблюдалось ускорение темпов роста цен на жилье
Март	В США ужесточаются требования к банкам. Эксперты говорят о возможном повышении процентных ставок. Американский JP Morgan Chase объявил о решении купить терпящий бедствие пятый по величине американский инвестиционный банк Bear Stearns за 236 млн. долларов
Апрель – май	Продолжение проблем с ликвидностью на мировых финансовых рынках. Российские банки продолжали повышать ставки по всем видам кредитов. Многие кредиторы фактически прекратили выдачу кредитов. Оценки развития российского рынка недвижимости расходились, однако уже к концу мая стремительный рост цен на жилье в Москве и Петербурге прекратился
30 мая	В результате кризиса прекратил существование пятый по величине инвестиционный банк США Bear Stearns, имевший масштабные вложения в долговые обязательства
Июнь – июль	В Великобритании продолжалось падение цен на недвижимость. Акции немецких банков начинают падать в цене. За 4,9 млрд. евро продан немецкий Citibank, входящий в сильно пострадавший от ипотечного кризиса Citigroup. Банк Goldman Sachs провел исследование, из которого следует, что европейским банкам не хватает 60-90 млрд. евро
7 сентября	Министерство финансов США взяло на себя управление двумя крупнейшими финансовыми институтами страны – Федеральной национальной ипотечной ассоциацией Fannie Mae и Федеральной корпорацией жилищного ипотечного кредита Freddie Mac, через которые финансировалось около 70% всех сделок по ипотеке в США. Совокупные потери обеих компаний в результате ипотеч-

	ного кризиса составили около 14 млрд. долларов. Рыночная капитализация Fannie Mae упала за это время с 40 до 7,6 млрд. долларов, а Freddie Mac – с 22 до 3,3 млрд. долларов
15 сентября	Объявил о банкротстве американский инвестиционный банк Lehman Brothers. Американские СМИ назвали этот день «черным понедельником». Индекс Доу-Джонса уменьшился на 504,48 пункта (-4,42%) – до 10917,51 пункта. S&P 500 упал на 59,0 пункта (-4,71%) – до 1192,7 пункта. Индекс NASDAQ понизился на 81,36 пункта (-3,6%) – до 2179,91 пункта. Крупное падение котировок наблюдалось и на других мировых биржах. Инвестиционный банк Merrill Lynch был куплен Bank of America за 50 млрд. долларов
16 сентября	Происходило падение фондового рынка в России. На негативном внешнем фоне, вызванном ухудшением конъюнктуры мировых фондовых рынков и падением цен на нефть, открытие российского рынка во вторник 16 сентября прошло с гэпа вниз по всему спектру ценных бумаг. К приостановке торгов индекс РТС (один из основных индикаторов фондового рынка России, рассчитываемый на основе 50 ценных бумаг наиболее капитализированных российских компаний) упал относительно закрытия вторника на 6,39% до 1058,84 пункта, индекс Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) понизился на 3,09% до 853,93 пункта
17 сентября	С 12:10 торги акциями на ММВБ были остановлены на неопределенный срок в связи с получением предписания Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР). За время торгов потери по индексу ММВБ достигали 10%. Акции Сбербанка и Внешторгбанка (ВТБ) теряли по 30%. Ставки межбанковских кредитов для банков первого круга подсакивали до 20% годовых. Для более мелких банков – до 45% годовых. Ставки LIBOR (London Interbank Offered Rate – наиболее распространенный «индексный» показатель краткосрочных процентных ставок во всем мире, рассчитывается Британской банковской ассоциацией (British Banking Association) на основе процентных ставок нескольких банков-ориентиров) в Европе выросли до 15%.
18 сентября	Произошел обвал банковских акций в США. Котировки банка Morgan Stanley обрушились на 25%, Citigroup INC – на 11%, Ultra Financials – на 15%, JP Morgan Chase – на 12%, Goldman Sachs – на 14%. Появилась информация, что руководство Morgan Stanley ищет покупателей своего банка. В Европе банковский сектор также терял позиции. Банк Канады, Банк Англии, Европейский Центральный банк, ФРС США, Банк Японии и Швейцарский национальный банк объявили о скоординированных мерах для борьбы с финансовым кризисом. Они договорились поддержать финансовые рынки объединенными усилиями с помощью вливания в банковскую систему в общей сложности 247 млрд. долларов. ФРС увеличила финансирование Европейского центрального банка на 55 млрд. долларов, до 110 млрд. долларов, Национального банка Швейцарии – на 15 млрд. долларов, до 27 млрд. Кроме того, ФРС заключила соглашения о валютных операциях с Банком Японии, Банком Англии и Банком Канады. Было оговорено, что в рамках этих соглашений они получают 60, 40 и 10 млрд. долларов соответственно. Срок действия соглашений – до 30 января 2009 года ФСФР выпустило предписание, согласно которому запрещается осуществлять короткие продажи российских ценных бумаг, а также продажи бумаг, купленных на маржинальные кредиты. Торги на российских биржах так и не были возобновлены
19 сентября	Правительство США предложило пакет мер, направленных на преодоление кризиса, – «Акт о чрезвычайной экономической стабилизации 2008 года», известный как «план Полсона». План министра финансов США Генри Полсона

	предполагал выделение 700 млрд. долларов из бюджета США для выкупа неликвидных активов
20 сентября	Разработанный правительством США экстренный план по спасению от краха национальной банковской и финансовой систем достиг суммы в 800 млрд. долларов. Его основным звеном стал выкуп правительством ставших неликвидными инвестиционных облигаций американских банков и страховых компаний, которые основывались на ипотечных закладных
22 сентября	Банки Goldman Sachs и Morgan Stanley стали холдингами. ФРС США приняла решение удовлетворить запрос Goldman Sachs и Morgan Stanley об изменении их статуса на банковские холдинговые компании. Это позволило банкам получить доступ к экстренным кредитам ФРС США на постоянной основе
28 сентября	Спасая бельгийско-нидерландский банк Fortis, власти Бельгии, Нидерландов и Люксембурга приобрели 49% его акций, произведя вместе финансовую инъекцию в этот банк на сумму в 11,2 млрд. евро. Было решено, что голландские 4 млрд. евро, направленные на спасение банка Fortis, будут профинансированы с помощью государственных займов
29 сентября	<p>Обвал мировых индексов акций начался после того, как нижняя палата Конгресса США отклонила «план Полсона». В этот день к списку стран, главные банки которых принимают меры по борьбе с финансовым кризисом в Европе и США, присоединились Австралия, Дания, Норвегия и Швеция. В качестве экстренной меры центральные финансовые учреждения ряда ведущих стран договорились влить в общей сложности 620 млрд. долларов в глобальную кредитную систему. Было решено, что такие меры будут действовать до апреля 2009 года</p> <p>Центральный банк Японии заявил о своем решении в два раза увеличить объем обмена валютными активами с Федеральной резервной системой США – с 60 до 120 млрд. долл. Общая сумма средств, направленных на преодоление кризисных явлений, за последние 10 дней достигла 20,1 триллиона иен (свыше 193 млрд. долларов)</p> <p>Правительство Великобритании подтвердило свое решение национализировать ипотечный бизнес банка Bradford & Bingley, чтобы укрепить к нему доверие инвесторов и кредиторов в условиях мирового финансового кризиса. В соответствии с планом по спасению банка государство решило взять под свою ответственность обслуживание ипотечных кредитов на сумму около 50 млрд. фунтов стерлингов. Bradford & Bingley стал вторым британским банком, который государство вынуждено было взять под надзор в условиях глобального финансового кризиса. В феврале 2008 года был национализирован крупный ипотечный банк Northern Rock</p>
30 сентября	<p>Фондовый рынок США отреагировал на отклонение «плана Полсона» беспрецедентным падением на 7%. Совокупная капитализация американских компаний обваливается на 1,3 трлн. долларов. Любители статистики подсчитали, что рынок падал со скоростью один миллиард долларов в минуту. На этом фоне на 10 долл. упала стоимость нефти – до уровня 93 доллара за баррель.</p> <p>Центральный банк Японии объявил о решении вбросить еще 2 трлн. иен (более 19 млрд. долларов) в механизм межбанковского кредитования для предотвращения нарастающего кризиса ликвидности</p> <p>По распоряжению ФСФР сначала были запрещены необеспеченные короткие продажи, а затем на два часа приостановлены торги на двух крупнейших отечественных биржах – ММВБ и РТС</p>
1 октября	Показали рост азиатские фондовые индексы. Сводный индекс MSCI Asia Pacific, учитывающий ситуацию на рынках Азиатско-Тихоокеанского региона, повысился на 1,2%. Японский Nikkei 225 поднялся на 0,7%. Большинство от-

	крытых для торгов фондовых рынков АТР показали рост – в Китае, Гонконге, Индонезии, Малайзии, Сингапуре
3 октября	Был одобрен новый вариант предложенного администрацией Джорджа Буша 700-миллиардного стабилизационного пакета. Рынки по всему миру отреагировали снижением котировок ценных бумаг
6 октября	Федеральная резервная система США одобряет сделку по приобретению 24,9% голосующих акций инвестиционного банка Morgan Stanley японским холдингом Mitsubishi UFJ. Установлен новый рекорд падения рынка в РФ. Падение индекса РТС 6 октября 2008 года на 19,1% – рекордное за все время расчета индекса с 1 сентября 1995 года
7 октября	Президент РФ Д.А. Медведев заявил о выделении 950 млрд. рублей на поддержку финансовой системы. По оценкам макроэкономистов, эта сумма и один триллион рублей, экстренно выделенный государством ранее, для российской экономики равноценны 700 млрд. долларов в масштабах экономики США
8 октября	Федеральная резервная система США, Банк Англии, Европейский центральный банк, а также ЦБ Канады, Швейцарии и Швеции объявили о скоординированном снижении учетных ставок на 0,5 процентного пункта. Европейские фондовые индексы упали по итогам торгов, снижение некоторых индексов превысило 6%. Российский рынок открылся в среду обвальным падением цен всех голубых фишек (акции крупнейших и наиболее успешно развивающихся компаний) следом за мировыми фондовыми площадками и нефтью, торги продолжались чуть более получаса, после чего ФСФР закрыла биржи. К этому времени индексы рухнули к уровням начала лета 2005 года
9 октября	Фондовая биржа ММВБ остановила торги акциями с 12:40 по московскому времени до 13 октября из-за роста технического индекса биржи более чем на 10% к уровню закрытия предыдущего дня Центробанк Японии заявил о вливании на финансовые рынки страны 4 триллионов иен (около 40 млрд. долларов), что является рекордной по размеру интервенцией начиная с 16 сентября
10 октября	Основные биржевые индикаторы США по итогам торгового дня снизились, достигнув минимальных показателей за последние пять лет. Индекс Доу-Джонса, упав ниже психологически важной отметки в 9 тысяч пунктов, уменьшился на 678,91 пункта (-7,33%) – до 8579,19 пункта. S&P 500 потерял 75,02 пункта (-7,62%) и достиг 909,92 пункта. Индекс NASDAQ понизился на 95,21 пункта (-5,47%) – до 1645,12 пункта. Фондовые рынки Европы закрылись падением на 7-9%. Британский индекс FTSE 100 снизился на 8,85% – до 3932,06 пункта. Французский CAC 40 опустился на 7,73% – до 3176,49 пункта. Германский DAX потерял 7,01%, остановившись на отметке 4554,31 пункта Цена на нефть на торгах в Нью-Йорке упала ниже 80 долларов за баррель – впервые с 10 октября 2007 года. Японский биржевой индекс Nikkei упал за первый час торгов более чем на 11%
11 октября	В Вашингтоне был проведен саммит «финансовой семерки», в котором приняла участие Россия. Министры финансов стран «большой семерки» призвали использовать все возможные инструменты для противостояния самому тяжелому экономическому кризису за последние 50 лет
12 октября	Проведен экстренный саммит 15 членов ЕС. Президент Франции Николя Саркози предложил провести экстренный саммит ЕС-США по трансатлантическому сотрудничеству в борьбе с финансовым кризисом
14 октября	Президент России Д.А. Медведев подписал Федеральный закон «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы Российской Федерации».

	<p>Закон предоставляет Внешэкономбанку право до 31 декабря 2009 года включительно предоставлять организациям кредиты в иностранной валюте для погашения и (или) обслуживания займов, полученных до 25 сентября 2008 года от иностранных организаций, приобретать права требования у иностранных кредиторов к этим организациям по обязательствам, возникшим до 25 сентября 2008 года, и осуществлять в указанных целях иные операции в соответствии с решениями Наблюдательного совета Внешэкономбанка. Общая сумма указанных кредитов, а также приобретаемых Внешэкономбанком прав требований не должна превышать 50 млрд. долларов. Ведущие страны зоны евро и Великобритания выделили 1,5 трлн. евро на борьбу с финансовым кризисом</p>
15 октября	<p>Вступили в силу поправки в статью 11 ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ». В соответствии с поправками, в случае наступления страхового случая кредитной организации вкладчику выплачивается возмещение в размере 100% суммы вклада, не превышающего 700 тысяч рублей</p> <p>Главы стран Евросоюза, собравшиеся на саммит в Брюсселе, выразили готовность к возобновлению диалога с Россией и высказались за реформирование Международного валютного фонда</p>
16 октября	<p>Цена нефти на бирже в Нью-Йорке впервые за 14 месяцев опустилась ниже 70 долларов за баррель. Парламент Японии одобрил план стимулирования экономики страны, предусматривающий выделение 18 млрд. долларов на принятие срочных мер по оказанию помощи потребителям, компаниям и фермерам в связи с углублением мирового финансового кризиса</p> <p>На Токийской бирже произошло самое глубокое падение за 20 лет: на закрытии торгов индекс Nikkei потерял 11,41% и опустился до отметки 8458,45 пункта, снизившись на 1089,02 пункта на фоне опасений финансового кризиса. Американские биржевые индексы по итогам торгов 15 октября продемонстрировали резкий спад в пределах 7-9%. К закрытию торгов индекс Доу-Джонса понизился на 7,87%, достигнув 8577,91 пункта. S&P 500 понизился на 9,03%, достигнув 907,84 пункта. Индекс NASDAQ по итогам торгов упал на 8,47% – до 1628,33 пункта</p>
19 октября	<p>Правительство Южной Кореи приняло экстренный пакет антикризисных мер, который предполагает, что государство гарантирует погашение внешней задолженности банков на сумму 100 млрд. долларов. Гарантии южнокорейского правительства рассчитаны на 3 года и распространяются на все внешние займы, которые банки возьмут с этого момента и до июня следующего года. Сообщается, что общая сумма внешней задолженности за этот период прогнозируется на уровне 80 млрд. долларов. Наряду с этим, центральный Банк Кореи объявил о решении в целях повышения ликвидности дополнительно выбросить на рынок сумму, эквивалентную 30 млрд. долларов, из золотовалютных резервов</p>
20 октября	<p>Правительство Нидерландов объявило о выделении 10 млрд. евро на спасение пострадавшей от финансового кризиса голландской компании ING Group. 17 октября акции компании потеряли треть стоимости в момент закрытия торгов в Амстердаме</p>
21 октября	<p>Баварский земельный банк BayernLB первым попросил помощи государства в размере 5,4 млрд. евро в рамках принятого в Германии закона об урегулировании финансового кризиса</p> <p>Член совета директоров «Газпромбанка» А. Красненков объявил о том, что Газпромбанк не исключает возможность покупки региональных банков, которые испытывают трудности из-за мирового финансового кризиса</p>
22 октября	<p>Белый дом официально подтвердил проведение 15 ноября в округе Вашингтон международного саммита по преодолению финансового кризиса</p>

24 октября	<p>Глава Минэнерго РФ Сергей Шматко сообщил о том, что мировой финансовый кризис затронул реальный сектор экономик стран СНГ, повлияв в том числе и на рост электропотребления в РФ</p> <p>Президент Украины В. Ющенко своим указом ввел в действие решение Совета национальной безопасности и обороны (СНБО) «О безотлагательных мерах по усилению финансово-бюджетной дисциплины и минимизации негативного влияния мирового финансового кризиса на экономику Украины»</p> <p>Правительство Исландии достигло с миссией Международного валютного фонда (МВФ) предварительного соглашения о комплексной стабилизационной программе, предусматривающую предоставление Рейкьявику кредита в два миллиарда долларов на поддержку национальной экономики в условиях мирового финансового кризиса</p>
27 октября	<p>Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's (S&P) понизило долгосрочный кредитный рейтинг Московской области с «BB» до «B-», рейтинг по национальной шкале – с «ruAA» до «ruBBB-» из-за существенного ухудшения ситуации с ликвидностью. При этом рейтинги Московской области остаются в списке CreditWatch с негативным прогнозом, куда они были помещены 26 сентября текущего года</p>
28 октября	<p>Индекс потребительского доверия, один из основных индикаторов состояния экономики США, в октябре достиг исторического минимума. Индекс опустился до 38 пунктов с 61,4 пункта в сентябре</p> <p>Индекс Nikkei, отражающий котировки акций 225 ведущих компаний Японии, понизился на 168 пунктов (2,35%) – до отметки 6994,90 пункта – самой нижней отметки с октября 1982 года</p> <p>Премьер-министр Великобритании Гордон Браун призвал Китай и богатые нефтью страны Персидского залива поддержать Международный валютный фонд, собрав дополнительные средства в помощь странам, страдающим от экономического кризиса</p> <p>Помощник президента РФ А. Дворкович и министр по делам бизнеса и предпринимательства Великобритании П. Мандельсон обсудили на встрече преодоление последствий мирового финансового кризиса и предстоящий 15 ноября в Вашингтоне саммит «двадцатки»</p> <p>Парламент Украины принял в первом чтении законопроект о минимизации влияния мирового финансового кризиса на национальную экономику, утверждение которого откроет для Украины возможность получения кредитов от международных финансовых институтов</p> <p>Датская авиаккомпания-дискаунтер Sterling Airlines A/S подала заявление на проведение процедуры банкротства, отменив все запланированные рейсы</p>
29 октября	<p>Комитет по открытым рынкам ФРС США принял решение понизить базовую учетную ставку до 1% с 1,5%</p>
30 октября	<p>Правительство Киргизии заявило о намерении жестко ограничить государственные расходы в связи с мировым финансовым кризисом</p> <p>Правительство Японии подготовило и предложило пакет дополнительных экономических мер для смягчения влияния мирового финансового кризиса и высокого курса йены на реальный сектор японской экономики</p> <p>Парламентарии Болгарии одобрили законопроект, который позволит более чем в два раза увеличить размер государственных гарантий по банковским вкладам в связи с мировым финансовым кризисом</p> <p>По данным Еврокомиссии, сводный показатель уровня доверия к экономике Еврозоны, включающий, в частности, индекс потребительского доверия, снизился в октябре до 80,4 пункта по сравнению с 87,5 пункта в сентябре. Снижение индекса стало самым резким с момента его введения в 1985 году</p>

31 октября	<p>Парламент Украины принял закон о первоочередных мерах по преодолению негативных последствий финансового кризиса</p> <p>П. Авен, глава Альфа-банка, входящего в пятерку крупнейших банков РФ, заявил о стремлении купить некоторые банки. По его словам, Альфа-банк рассматривает как возможность покупки «здоровых» банков, у которых нет каких-либо проблем в балансах, так и санацию банков с наличием каких-либо проблем</p> <p>Приднестровье направило Российской Федерации запросы об оказании экономической помощи в условиях мирового финансового кризиса, заявил и.о. главы МИД Приднестровья В. Ястребчак</p> <p>Индексы на Токийской фондовой бирже по итогам торгов 31 октября продемонстрировали падение на 5,01%, несмотря на решение Центрального банка Японии снизить ключевую процентную ставку на 20 базисных пунктов – до уровня 0,3%. Индекс Nikkei, отражающий котировки акций 225 ведущих компаний Японии, по итогам торгов понизился на 452,78 пунктов – до отметки 8576,98 пункта</p>
1 ноября	<p>Индийский резервный банк (РБИ), выполняющий функции Центробанка страны, снизил ставку рефинансирования для банков на 0,5 процентных пункта – до 7,5%. Центробанк Индии также снизил норму обязательного резервирования для банков с 6,5% до 5,5%. Подобная мера предпринята для обеспечения банковской системы страны дополнительной ликвидностью, необходимой для ее дальнейшего роста и поддержания</p> <p>Стоимость аренды элитного жилья в Москве подешевела из-за мирового финансового кризиса в октябре 2008 года на 15-20%</p>
2 ноября	<p>Антиправительственные митинги из-за финансового кризиса прошли в Исландии</p>
3 ноября	<p>Продажи автомобильного концерна Ford упали за октябрь на 30%</p> <p>Афины замораживают рост счетов на благоустройство города и открывают «социальную» аптеку в качестве мер по борьбе с последствиями мирового финансового кризиса</p> <p>Президент Украины В. Ющенко подписал закон об антикризисных мерах для стабилизации ситуации в экономике страны</p> <p>Правительство Португалии объявило о национализации банка BPN (Banco Portugues de Negocios) – одного из крупнейших банков страны. Правительство намерено также открыть кредитную линию в 4 млрд. евро для помощи попавшим в затруднительное положение банкам, которая будет предоставляться через привилегированные акции, а также поднять минимальный коэффициент платежеспособности банков до 8%</p> <p>Представители второго по величине частного немецкого банка Commerzbank и правительство Германии пришли к соглашению о рекапитализации банка в рамках Специального фонда по стабилизации финансового рынка (SoFFin). Немецкие власти готовы оказать банку финансовую поддержку в размере 8,2 млрд. евро для преодоления последствий мирового финансового кризиса</p>
4 ноября	<p>Прибыль группы компаний BMW до вычета налогов и процентов (ЕБИТ) в третьем квартале 2008 года по сравнению с прошлым годом снизилась на 60,2%. Евросоюз предоставит Венгрии займ в 6,5 млрд. евро для преодоления последствий глобального финансового кризиса</p> <p>Нидерланды в преддверии саммита «большой двадцатки» (G20) выступили с предложением преобразовать Международный валютный фонд в «Организацию глобальной финансовой стабильности»</p> <p>Страны зоны евро договорились координировать национальную бюджетную политику в целях борьбы с последствиями мирового финансового кризиса,</p>

	сообщил еврокомиссар по экономике Хоаким Альмуния
5 ноября	<p>Крупнейшая в мире металлургическая компания ArcelorMittal заявила о том, что в последнем квартале 2008 года снизит на 30% производство во всем мире и вдвое – во Франции и в Бельгии из-за снижения спроса на сталь, вызванного мировым финансовым кризисом</p> <p>Кабинет министров Украины одобрил ряд антикризисных мер для стабилизации кризисной ситуации в экономике страны. В частности, было принято распоряжение «Об утверждении плана мер по уменьшению отрицательного сальдо во внешней торговле», которое позволит минимизировать влияние мирового финансового кризиса на украинскую экономику</p>
6 ноября	<p>Торги на фондовой бирже Гонконга закрылись 6 ноября снижением основного индекса на 7,08%. Индекс Hang Seng при закрытии торговой сессии упал на 1050,12 пункта – до 13790,04 пункта. Основные американские биржевые индикаторы также понизились накануне более чем на 5% в связи с опасениями инвесторов, что новая администрация США окажется не в состоянии быстро и оперативно противостоять продолжающемуся глубокому экономическому спаду</p> <p>Международный валютный фонд одобрил предоставление Украине антикризисного кредита в размере 16,5 млрд. долларов</p> <p>Крупнейший японский автоконцерн Toyota снизил чистую прибыль за первое полугодие финансового года (закончилось 30 сентября) на 47,6% по сравнению с аналогичным периодом 2007 года – до 4,9 млрд. долларов. Чистая выручка сократилась на 6,3%, составив около 120 млрд. долларов</p> <p>Индекс деловой активности в сфере услуг РФ, рассчитываемый банком «ВТБ Европа» на основе опроса менеджеров по снабжению (ИМС-Сервис), опустился с 55,5 балла в сентябре до 47,4 балла в октябре, что ниже критической отметки и свидетельствует о замедлении роста в этом секторе. Это первое за всю семилетнюю историю исследования сокращение активности в секторе услуг, связанное с влиянием мирового финансового кризиса</p> <p>Банк Англии снизил ключевую процентную ставку на 1,5 процентного пункта – с 4,5% до 3,0%. Данное решение руководства британского Центробанка не стало неожиданностью для аналитиков, которые ранее высказывали мнение о том, что снижение учетной ставки должно стать ответной мерой на продолжающийся рост инфляции</p>
7 ноября	<p>Чистый убыток корпорации General Motors, крупнейшего автопроизводителя США, в третьем квартале 2008 года составил 4,2 млрд. долл.</p> <p>Ford в третьем квартале потерял три миллиарда долларов и намерен сократить 2,6 тысячи рабочих, говорится в заявлении компании</p> <p>Евросоюз призывает провести глобальный саммит, посвященный реформированию мировой финансовой системы, весной 2009 года</p>
9 ноября	Правительство Латвии на внеочередном заседании приняло решение о приобретении 51% долей банка «Парекс»
10 ноября	<p>Международное рейтинговое агентство Fitch понижает прогноз по суверенному рейтингу России до «негативного»</p> <p>Международное рейтинговое агентство Moody's понизило прогноз по рейтингам ОАО «Вимм-Биль-Данн Продукты Питания», крупнейшего производителя напитков и молочных продуктов в России и СНГ, до «негативного»</p> <p>Немецкий почтовый концерн Deutsche Post из-за финансового кризиса сократил число филиалов службы быстрой доставки почты DHL в США с 412 до 103, а количество рабочих мест – в общей сложности с 18,4 до 14,9 тысячи</p> <p>Китай одобрил план по поддержке экономики на сумму в 536 млрд. долларов, рассчитанный на ближайшие годы, что составляет более 18% ВВП страны</p>

11 ноября	<p>По сообщению агентства Франс Пресс, Всемирный банк готов увеличить объем помощи развивающимся странам для преодоления последствий глобального финансового кризиса и выделить на эти цели дополнительно 100 млрд. долларов в ближайшие три года</p> <p>Правоохранительные и надзорные ведомства РФ договорились о совместных действиях по ужесточению контроля за расходованием бюджетных средств, выделенных на преодоление последствий мирового финансового кризиса</p> <p>Румынский автоконцерн Dacia (входит в состав Renault) останавливает производство с 20 ноября по 7 декабря в связи со снижением спроса на автомобили</p> <p>Правительство Греции ограничивает в условиях финансового кризиса деятельность коллекторских агентств, берущих на себя взыскание просроченных долгов от имени банков и других структур</p>
12 ноября	<p>Курс доллара к рублю обновил 2,5-летний максимум, чему способствовало решение ЦБ расширить коридор колебаний курса рубля к бивалютной корзине, а также возобновившееся укрепление доллара к евро на международном валютном рынке Forex. Средневзвешенный курс доллара к рублю на единой торговой сессии ММВБ (Московской межбанковской валютной биржи), по которому определяется официальный курс ЦБ РФ, повысился на 13,05 коп до уровня 27,47 руб., который является максимальным с 21 апреля 2006 г.</p>
13 ноября	<p>Уровень безработицы в США в первую неделю ноября стал самым высоким с 2001 года, за неделю 516 тыс. американцев подали документы о потере работы в социальные органы</p> <p>Премьер-министр Румынии Кэлин Попеску-Тэричану представил план правительства по борьбе с финансовым кризисом, который предполагает инвестиции в промышленность, банковскую систему и социальную сферу в размере не менее 10 млрд. евро</p> <p>Правительство Японии выделяет 100 млрд. долларов на оказание помощи развивающимся странам</p>
14 ноября	<p>Британский банк Royal Bank of Scotland (RBS) объявил о намерении сократить около 3 тыс. своих сотрудников по всему миру</p> <p>Во французской Ницце открылся саммит Россия – ЕС, который посвящен преодолению последствий мирового финансового кризиса и российским предложениям по созданию новой европейской архитектуры безопасности</p>
15 ноября	<p>В Вашингтоне открылся саммит «Группы 20» по вопросам преодоления мирового финансового кризиса и реформирования финансовой архитектуры</p>
16 ноября	<p>«Большая тройка» крупнейших американских автопроизводителей – General Motors, Ford и Chrysler – попросила у правительства США финансовую поддержку в размере 50 млрд. долларов для преодоления последствий финансового кризиса</p>
17 ноября	<p>Компания Dunlop India Ltd. объявила рабочим о решении остановить работы на заводе по производству шин и конвейерных лент в Индии на фоне падения спроса на продукцию</p> <p>Американская финансовая корпорация Citigroup, терпящая убытки на протяжении четырех кварталов подряд, заявила о намерении сократить 50 тыс. сотрудников</p>
18 ноября	<p>МВФ принял решение выделить Сербии кредит размером в 518 млн. долларов, чтобы помочь стране бороться с мировым финансовым кризисом</p>
19 ноября	<p>Американские биржевые индексы продемонстрировали спад в пределах 5-7%, достигнув самого низкого с 2003 г. уровня, на фоне непрекращающихся последствий мирового финансового кризиса</p> <p>Германский химический концерн BASF из-за финансового кризиса вынужден временно остановить производство на 80 заводах по всему миру, а на 100 за-</p>

	<p>водах его сократить, сообщила в среду пресс-служба концерна</p> <p>Генеральный секретарь ООН Пан Ги Мун призвал страны-участницы организации выделить в будущем году в общей сложности 7 млрд. долларов на гуманитарные нужды стран Африки и Ближнего Востока – больше, чем когда бы то ни было</p>
20 ноября	<p>Один из ведущих европейских автопроизводителей PSA Peugeot Citroen объявил о планах уволить 2,7 тыс. своих сотрудников на фоне глобального финансового кризиса</p> <p>Автоконцерн Mazda объявил о сокращении 500 рабочих на одном из своих заводов из-за сокращения объемов производства, вызванного влиянием мирового финансового кризиса</p> <p>Производитель грузовиков Isuzu объявила о сокращении до конца года 1,4 тыс. рабочих, работающих по контракту, причем половина из них будет уволена еще до истечения срока договора</p> <p>Четыре североευропейские страны выделяют Исландии кредит на сумму 2,5 млрд. долларов</p> <p>Акции компании Уоррена Баффета Berkshire Hathaway Inc. несут самые большие потери за 23 года, падая восьмой день подряд после объявления о падении прибыли в третьем квартале на 77%</p>
21 ноября	<p>Одно из крупнейших мировых информационных агентств Associated Press объявило о том, что в следующем году сократит численность персонала на 10%, чтобы уменьшить расходы в условиях мирового финансового кризиса. Уровень доверия потребителей в Бельгии достиг самого низкого за последние 15 лет уровня в связи с мировым финансовым кризисом. Если в октябре по сравнению с сентябрем показатель потребительского недоверия вырос с 9 до 17 пунктов, то в ноябре он уже достиг отметки в 22 пункта</p>
23 ноября	<p>Лидеры стран Азиатско-Тихоокеанского региона обсудили на пленарном заседании саммита АТЭС вопросы борьбы с финансовым кризисом и связанные с ними проблемы экономической региональной интеграции</p>
24 ноября	<p>Фонд помощи малому и среднему бизнесу в объеме 440 млн. долларов будет создан в Китае, сообщают местные СМИ со ссылкой на заявление Китайской ассоциации малого и среднего бизнеса (China Association of Small and Medium Enterprises – CASME). Согласно решению организации, фонд средств объемом 3 млрд. юаней (около 439,2 млн. долларов), для помощи предприятиям, страдающим от финансового кризиса, будет создан до конца текущего года</p> <p>Налог на добавленную стоимость (НДС) в Великобритании будет временно понижен на 2,5 процентных пункта – до 15%, объявил канцлер Казначейства Великобритании Алистер Дарлинг</p> <p>Правительство США представило план спасения терпящей убытки финансовой корпорации Citigroup Inc., предусматривающий, в частности, инвестирование государственных средств на сумму 20 млрд. долларов</p>
25 ноября	<p>МВФ одобрил выделение кредита размером в 7,6 млрд. долларов правительству Пакистана. Итальянские власти намерены с декабря выдавать семьям с низким уровнем дохода (6 тыс. евро в год) социальную пластиковую карту, куда раз в два месяца будут поступать 80 евро (из расчета 40 евро в месяц) материальной помощи в условиях финансового кризиса. ФРС США объявила о выделении 800 млрд. долларов на выкуп проблематичных активов</p>
26 ноября	<p>Странам-членам Евросоюза в условиях мирового финансового кризиса будет позволено временно, в течение одного года, выходить за допустимый предел дефицита государственного бюджета в 3% ВВП, сообщил еврокомиссар по экономике Хоаким Альмуния</p> <p>Еврокомиссия предложила пакет стимулов для экономики стран Европейского</p>

	<p>союза на сумму около 200 млрд. евро</p> <p>Правительство Украины подписало соглашение с Всемирным банком о привлечении кредита в размере 3 млрд. гривен (около 455 млн. долларов) сроком на 30 лет для покрытия дефицита госбюджета</p>
27 ноября	<p>Мировые потери от финансового кризиса составили 5 трлн. долларов, заявил в интервью агентству Франс Пресс глава Всемирного экономического форума в Давосе профессор Клаус Шваб</p> <p>Совет директоров ОАО «Красноярский завод холодильников «Бирюса» (КЗХ) принял решение о консервации завода компрессоров с 1 февраля 2009 года, в связи с этим ожидается сокращение порядка 700 работников предприятия. Крупнейшая в мире металлургическая компания ArcelorMittal приняла решение предложить 9 тыс. сотрудников уволиться по собственному желанию</p>
30 декабря	<p>Уровень потребительского доверия, один из основных индикаторов состояния экономики США, в декабре обновил исторический минимум, опустившись до 38 пунктов с 44,7 пункта в ноябре</p>
2009 год	
21 января	<p>Американские биржевые индексы по итогам торгов продемонстрировали спад в пределах 4,01 – 5,78%, показав рекордный уровень падения котировок в истории дней инаугурации президентов США на фоне очередных свидетельств того, что мировой финансовый кризис далек от завершения. К закрытию торгов индекс Доу-Джонса понизился на 4,01%, достигнув 7949,09 пункта. S&P 500 снизился на 5,28%, достигнув 805,22 пункта. Индекс NASDAQ по итогам торгов упал на 5,78% – до 1440,86 пункта</p> <p>Индекс РТС опустился до 508,82 пункта, индекс ММВБ – до 554,18 пункта</p> <p>Курсы ЦБ РФ на 21 января: доллар США – 33,4 руб., евро – 43,3 руб.</p>
28 января	<p>Эксперты Международного валютного фонда (МВФ) объявили о том, что потери мировой банковской системы в результате финансового кризиса могут достигнуть 2,2 триллиона долларов.</p> <p>Международная организация труда (МОТ) сообщила о том, что из-за финансового кризиса число безработных в мире к концу 2009 года может увеличиться примерно на 18-30 миллионов человек по сравнению с 2007 годом.</p> <p>Входящий в тройку крупнейших банков Японии Sumitomo Mitsui Financial Group Inc (SMFG) объявил о том, что чистая прибыль банка сократилась за девять месяцев 2008 года на 74% по сравнению с аналогичным периодом 2007 года на фоне усугубляющегося мирового финансового кризиса.</p> <p>Один из ведущих в мире Интернет-поисковиков, американская компания Yahoo Inc. заявила об убытках в четвертом квартале 2008 года в размере 303 миллионов долларов.</p>
4 февраля	<p>Опубликован доклад бразильского Института географии и статистики (IBGE) согласно которому в Бразилии отмечен рекордный за 18 лет спад производства. По данным института, спад промышленного производства составил в декабре 2008 года 12,4%, и это наихудший показатель ежемесячной динамики с 1991 года.</p> <p>Министерство труда и иммиграции Испании сообщило о том, что число безработных в стране в январе 2009 года выросло на 198,8 тыс. человек, доля безработных превысила 15% трудоспособного населения страны. Всего, по данным Минтруда Испании, население которой составляет чуть более 46 млн. человек, а численность трудоспособного населения – 23 млн. человек, количество безработных на 1 февраля превысило 3,3 тыс. человек.</p>

Источник: Материалы сайта «РИА-Новости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rian.ru>.

Научно-популярное издание

Задумкин Константин Алексеевич

Стратегическое управление жизнью: советы менеджера

Официальный сайт книги www.krizbook.ru

Редакционная подготовка

Л.Н. Воронина

Компьютерная верстка

К.А. Задумкин