**Материалы для изучения по Теме 5**

**Девять основных инструментов для инвестирования.**

У каждого предпринимателя рано или поздно возникает потребность инвестировать накопленные средства и получать дополнительную прибыль для того, чтобы деньги не обесценивались.

ИНСТРУМЕНТ №1

**Банковские депозиты**

Банковские депозиты — самый популярный инструмент инвестирования.

Основные особенности:

* подходит для краткосрочных вложений — до двух лет, например, если вам нужно накопить капитал для дальнейших инвестиций;
* может выступать как резервный капитал при условии, что с депозита можно снимать средства без потери процентов.

Для снижения рисков лучше распределять деньги по разным банкам так, чтобы размеры депозитов не превышали сумму обязательного государственного страхования.

ИНСТРУМЕНТ №2

**Программы накопительного страхования жизни**

Это программы, которые включают в себя страховой элемент и инвестирование средств клиента. Обычно такие программы дают 3-6% годовых. Но их основное преимущество перед другими инструментами в том, что они предоставляют план финансовой защиты для вас и ваших близких: при выходе на пенсию, потере трудоспособности или других негативных жизненных обстоятельствах, компания выплачивает страховку и дополнительный инвестиционный доход.

Срок действия таких программ обычно составляет от 5 лет и до достижения 75 лет или даже 100-летнего возраста. Накопительное страхование также хорошо дисциплинирует, так как страховая компания не позволит вам пропустить очередной платеж, как это бывает при других видах инвестирования.

ИНСТРУМЕНТ №3

**Облигации**

Облигации — это ценные бумаги с фиксированным доходом. При их покупке нужно учитывать несколько важных параметров:

* номинальную стоимость (сумму, которую вы получите по истечению срока облигаций);
* рыночную цену (за сколько вы можете купить бумагу);
* срок погашения (обычно от 1 года до 30 лет);
* размер купона (ежегодные или ежеквартальные промежуточные выплаты);
* доходность к погашению (какой годовой доход вы получите, если будете держать облигацию до погашения).

За счет фиксированных купонов выплаты облигации часто используют как один из вариантов получения пенсии.

ИНСТРУМЕНТ №4

**Акции компаний**

Позволяют инвестору получить доход от роста стоимости акций, а также и дивиденды. Если дивидендный доход, как правило, не очень велик, то прибыль от роста стоимости бумаг может во много раз превосходить любые другие инвестиционные инструменты. Например, акции Microsoft за последние 5 лет выросли с 52,3 $ до 227,65 $, а акции Tesla — c 43,36 $ до 678,90 $.

ИНСТРУМЕНТ №5

**Альтернативные инвестиции**

Альтернативными инвестициями обычно называют неклассические активы с целью получения прибыли в долгосрочной перспективе.

К таким предметам можно отнести:

* коллекционные автомобили;
* предметы искусства;
* коллекционные монеты (к примеру, недавно самая дорогая монета в мире была продана за $18.9 млн, о ней рассказывал по ссылке);
* антиквариат;
* бриллианты;
* винные коллекции.

ИНСТРУМЕНТ №6

**Инвестиционные фонды**

Самыми популярными для инвестирования являются ПИФы и mutal funds. Приобретая долю такого фонда, вы получаете право на владение частью профессионально управляемого портфеля. То есть вы не инвестируете в отдельные акции, цена которых может резко обвалиться, а вкладываете в портфель, который широко диверсифицирован по разным ценным бумагам и странам. Некоторые фонды приносят доход на уровне банковских депозитов, другие дают 20-30%, а в некоторых случаях доход достигает 100% годовых, но и риски повышаются при большей доходности.

ИНСТРУМЕНТ №7

**ETF**

Это Exchange Traded Fund или «торгуемый на бирже фонд». По сути, это ценные бумаги, владение которыми равнозначно владению портфелем акций. Потому ETF — простые, мощные и одновременно с тем доступные инструменты как для инвестиций, так и для спекуляций. Они отслеживают сектора экономики, товарные группы, фондовые индексы стран и многое другое. При этом сочетают в себе возможности диверсификации и гибкости, так как для них доступны те же приказы, что и для обычных акций.

ИНСТРУМЕНТ №8

**Драгоценные металлы**

Показательным для данного типа инвестиций стал прошлый год — мировые кризисы являются очень сильным катализатором роста цен на все драгоценные металлы. Инвестиции в этот вид инструментов — это страховка вашего портфеля. А учитывая увеличение денежной массы, это еще и страховка от инфляции.

ИНСТРУМЕНТ №9

**Недвижимость**

Недвижимость всегда считалась из наиболее привлекательных инструментов для инвестирования. Исторически так сложилось, что цена на недвижимость постоянно растет. Но важно помнить, что после любого сильного роста на рынке случаются падения. Потому при приобретении с целью инвестирования нужно уметь оценивать этот рынок.

Однако существуют инструменты инвестирования в недвижимость, которые помогут сэкономить время и нервы, например, апарт-отели и фонды недвижимости. Самое главное при решении инвестировать — тщательно проанализировать выбранный инструмент, оценить риски и по возможности составить разноплановый инвестиционный портфель.

<https://journal.tinkoff.ru/investment-instruments/>

## Основные этапы разработки системы управления собственным капиталом организации

Управление собственным капиталом (далее — СК) — многоступенчатый процесс. Его порядок предполагает решение задач в рамках алгоритма, включающего нескольких ключевых этапов:

1. Определение целей **управления собственным капиталом**, а также соответствующих им задач.
2. Определение ключевых субъектов и объектов управления СК.
3. Определение основных принципов **управления собственным капиталом**.
4. Определение ключевых методов управления СК.
5. Внедрение системы управления СК на предприятии и реализация действий, способствующих достижению целей, поставленных на предыдущих этапах.

Рассмотрим данные пункты алгоритма, посредством которого может быть реализовано **управление собственным капиталом**предприятия, подробнее.

## Цели управления собственным капиталом

Прежде всего, перед топ-менеджерами фирмы стоит задача по определению целей управления СК. К таковым современные экономисты относят:

* обеспечение достаточности объемов СК с точки зрения реализации основных механизмов бизнес-модели компании;
* обеспечение достаточной рентабельности бизнеса посредством эффективного распределения СК;
* обеспечение достаточной финансовой устойчивости организации посредством использования ресурсов СК.

Каждая из отмеченных целей управления СК коррелирует с определенным кругом задач. Рассмотрим их.

## Привлечение требуемых объемов капитала

Если говорить о такой цели, как достижение достаточности СК в аспекте обеспечения функциональности бизнес-модели фирмы, то задачи, соответствующие ей, могут формировать следующий перечень.

1. Поиск источников собственного капитала.

На практике это чаще всего означает привлечение необходимого объема портфельных инвестиций, так как собственный капитал — это уставной капитал, дополненный нераспределенной прибылью и иными высоколиквидными активами.

2. Обеспечение соответствия сделок по привлечению СК законодательству.

Многие портфельные инвесторы предпочитают регистрировать активы в зарубежных юрисдикциях. Причем не обязательно оффшорных — довольно популярны для этих целей Дания, Голландия. Это обусловлено развитостью в данных государствах отдельных отраслей права, значимых для российской фирмы. В частности, интеллектуального права, механизмов защиты различных IT-решений.

Задача менеджмента — осуществить регистрацию активов и собственного капитала так, чтобы их структура удовлетворяла как требованиям российского законодательства, так и стандартам страны, в которой прописывается бизнес.

3. Определение направлений инвестирования СК.

Данная задача, вероятно, будет важнейшей. Не так сложно найти инвестора, сколько грамотно воспользоваться предоставленными им финансовыми ресурсами. Принятие решений в части инвестирования СК требует самой детальной проработки статей расходов предприятия.

## Достижение приемлемой рентабельности

Следующая цель **управления собственным капиталом** — достижение посредством эффективного инвестирования СК фирмы необходимого уровня рентабельности бизнеса. Для этого менеджменту может потребоваться решить следующий ряд задач:

* эффективное инвестирование СК в средства производства, влияющие на уровень издержек (например, приобретение более технологичного оборудования);
* эффективное инвестирование СК в расширение рынков сбыта (например, это могут быть вложения в рекламу, SEO, брендинг, международные активности);
* эффективное инвестирование СК в повышение уровня производительности труда (например, организация курсов обучения сотрудников новым методам производства).

Отметим, что понятие приемлемой рентабельности может быть тесно связано с концепцией приемлемой убыточности фирмы — когда руководство организации, стремясь занять новые ниши рынка, сознательно идет на формирование долгов, возникающих, к примеру, вследствие увеличенных объемов финансирования рекламы либо в результате приобретения новых производственных мощностей за счет СК.

## Обеспечение финансовой устойчивости

Понятие финансовой устойчивости, в свою очередь, связано с формированием модели управления организацией, в том числе в аспекте **управления собственным капиталом**, обеспечивающей приемлемый уровень рентабельности (либо убыточности) фирмы с учетом выполнения ее обязательств. В данном случае перед менеджментом могут вставать такие задачи, как:

* инвестирование СК в проекты, способствующие формированию более устойчивых потоков выручки (например, продвижение фирмы на рынках с «длинными» контрактами);
* инвестирование СК в резервные активы на случай возникновения просадок в доходах вследствие кризисных явлений на рынке;
* инвестирование СК в диверсификацию производства и сбыта товаров или услуг, поставляемых фирмой;
* использование СК с целью оптимизации обязательств фирмы (например, досрочного погашения кредитов).

Таким образом, **управление собственным капиталом** компании предполагает:

* приобретение необходимых объемов СК;
* задействование соответствующих объемов в целях организации эффективного бизнеса;
* задействование соответствующих объемов в целях обеспечения стабильности эффективного бизнеса.

Осуществлять данные мероприятия предстоит субъектам **управления собственным капиталом** предприятия. Изучим их сущность подробнее.

## Субъекты и объекты управления собственным капиталом

Основная задача при определении субъектов управления СК — распределение полномочий между различными органами управления компанией, которые могут быть единоличными (представленными генеральным директором) либо коллегиальными (в форме правления, общего собрания акционеров).

Еще одна значимая задача в части определения субъектов **управления собственным капиталом** компании находится в компетенции HR-службы. Она заключается в подборе кадров, необходимых для эффективной организации управления капиталом. Фирме нужно будет нанять компетентных бухгалтеров, финансовых менеджеров, консультантов.

Что касается определения объектов **управления собственным капиталом**, таковыми могут быть такие компоненты менеджмента, как:

* информационная система управления банковскими счетами;
* внутрикорпоративная система мониторинга распределения СК;
* внутрикорпоративные структуры аудита, управления рисками;
* система внутренней отчетности.

Задача менеджмента — сформировать их и обеспечить стабильную работу.

## Основные принципы управления собственным капиталом

Следующий этап алгоритма управления СК — выработка его основных принципов. Ими могут быть:

* обоснованность принятия решений;
* единство элементов управления СК;
* совещательность, выражающаяся в присутствии разумных ограничений на единоличное принятие управленческих решений.

Следование данным принципам — один из ключевых критериев эффективности управления СК.

## Основные методы управления капиталом

Выбор эффективных методов **управления собственным капиталом** фирмы — важнейший критерий выстраивания стабильной модели развития фирмы.

Многие современные эксперты рекомендуют придерживаться методов, формирующих следующий перечень:

* потоковое моделирование (предварительная проверка решений, принимаемых в рамках управления СК, в различных моделируемых средах, в частности имитационных, с применением математических методов);
* аудит (как внутренний, так и с привлечением внешних консультантов — для повышения эффективности);
* мониторинг финансовых результатов (анализ динамики показателей с достаточной частотой);
* сравнительный анализ (сопоставление текущих результатов принятия тех или иных решений в рамках управления СК с теми, которые были достигнуты в других организациях).

Как только подготовительная работа по формированию системы **управления собственным капиталом** компании, заключающаяся в определении целей, задач, принципов и методов соответствующего управления, завершена, необходимо приступать к ее внедрению.

## Внедрение системы управления капиталом

Современные экономисты выделяют несколько базовых этапов реализации рассматриваемой задачи.

1. Подготовка внутрикорпоративных механизмов информационного взаимодействия.

Сотрудники, вовлеченные в **управление собственным капиталом**фирмы, то есть являющиеся его субъектами, должны иметь четкое представление о том, посредством каких каналов следует взаимодействовать с коллегами в процессе принятия решений в рамках управления СК.

2. Подготовка внутрикорпоративной инфраструктуры.

**Управление собственным капиталом** предполагает, прежде всего, задействование различных технических средств, с помощью которых осуществляется распределение СК, мониторинг эффективности его использования, формирование различных отчетных процедур.

Основной критерий качества подобной инфраструктуры — обеспечение оперативности, корректности и прозрачности процессов, формирующих **управление собственным капиталом**.

3. Обеспечение следования принятым принципам и методам управления СК на каждом участке соответствующего управления.

Данный механизм предполагает:

* выстраивание системы мониторинга качества выполнения субъектами **управления собственным капиталом** своих функций;
* содействие руководства достижению субъектами управления СК необходимых компетенций в части применения методов и следования принципам, выбранным на этапе подготовки системы управления СК;
* учреждение внутрикорпоративных институтов оценки эффективности системы управления СК.

Рассмотренный нами порядок **управления собственным капиталом** предприятия по факту своего внедрения может периодически корректироваться в аспекте методов, принципов, структуры субъектов и объектов. В этом случае любое его изменение на уровне этапов с 1-го по 4-й, рассмотренных нами в начале статьи, должно сопровождаться необходимыми корректировками компонентов системы управления СК на уровне ее внедрения.

Что представляет собой управление инвестициями Система управления финансовыми вложениями представляет собой совокупность методик и технологий, направленных на оптимизацию процесса размещения капитала в разных проектах. Управлять инвестициями – значит анализировать, предвидеть и планировать ситуацию на финансовом рынке, что является обязательным условием грамотного размещения капитала.

Цель управления инвестициями непосредственным образом связана с интересами вкладчиков, которые можно представить в виде следующего перечня: получение доходов на уровне, соизмеримом с ожиданиями, а также создание условий для извлечения максимума прибыли при минимизации факторов риска; гарантии в вопросах формирования методик поддержки инвестиционных процессов, включая создание долгосрочных программ; разработка технологий, способствующих совершенствованию и ускорению реализации инвестиционных программ; создание условий, обеспечивающих финансовую стабильность предпринимателя в ходе реализации инвестиционных проектов; проведение мероприятий, направленных на снижение рисков, которые обусловлены инвестиционной деятельностью; создание методик, направленных на формирование условий, обеспечивающих максимальную ликвидность размещения финансовых средств; проведение на постоянной основе исследований и мероприятий, направленных на осуществление контролирующих функций в области реализации инвестиционных проектов; формирование инвестиционного портфеля, который позволит диверсифицировать риски с учетом ликвидности разных проектов. Следует отметить, что описанные здесь интересы инвесторов не стоит рассматривать по отдельности, так как они имеют мощную взаимосвязь. Цели управления вложенными средствами необходимо как можно глубже синхронизировать между собой, расставив при этом их по приоритетности и значимости.

На каких уровнях осуществляется управление инвестициями Инвестирование может осуществляться на разных уровнях, включая: уровень целой страны; отдельные территориальные объединения; юридических лиц; частных инвесторов. Основная разница в распоряжении вложениями компании и физического лица состоит в объемах финансов. При этом технологии и цели управления инвестициями будут одинаковыми в каждом из таких случаев. Основными критериями выбора инструментария для вложений являются эффективное размещение капитала и получение стабильного дохода. Корпоративное управление инвестициями и финансами в сравнении с менеджментом в случае частного размещения средств представляет собой более масштабный процесс. В нем принимают участие значительное количество специалистов (их число зависит от величины компании). Поскольку размеры корпоративного капитала более объемные, то объекты для инвестиций и прибыль здесь крупнее. Частный предприниматель ограничен в вопросах подбора инструментария для управления инвестициями. Но сам процесс менеджмента при этом не становится более простым. Он невозможен без наличия профессиональных знаний и навыков. Частный инвестор берет на себя всю полноту ответственности, либо доверяет управление вложениями квалифицированному специалисту за определенное вознаграждение. Независимо от того, на каком уровне осуществляются инвестиции (на уровне страны или физического лица), регулирование этого процесса требует специальной подготовки. Особенное значение здесь придается масштабу сделок и инструментам инвестирования.

**Управление портфелем инвестиций: 3 стратегии**

Выбирая направление для инвестирования капитала, предприниматель основывает свое решение на анализе таких моментов, как: срок инвестирования; рыночные инструменты; риски финансовых потерь. Управление финансовыми инвестициями стало особенно актуальной темой на волне популяризации фондовых рынков. Размещая денежные ресурсы на депозите, вкладчик может получить определенный доход не ранее, чем через год. Такое положение дел не очень подходит предприятиям, поэтому они вкладывают финансовые ресурсы в недвижимые объекты, валютные средства, ценные бумаги или участвуют в торгах на мировых фондовых рынках.

Куда бы ни направлялись деньги, невозможно полностью уберечься от рисков. Решения по капитальным вложениям основываются на 3 стратегиях, позволяющих сделать прогноз относительно возможного результата инвестиционной деятельности. Новичкам будет полезна информация о принципах размещения капитала для получения стабильного дохода. Начинающий инвестор может выбрать одну из следующих стратегий. 1. Консервативная. Консервативное управление инвестициями – это вариант, при котором средства направляются на покупку активов в сферах, где существуют минимальные риски. Доходность, правда, в этом случае тоже будет достаточно низкой. Примером таких активов могут быть гособлигации, депозитные вклады, объекты недвижимости или цветные металлы. Для того чтобы обеспечить прирост активов, специалисты рекомендуют около 70–80 % стартового капитала инвестировать в консервативных направлениях, а другую часть – в более доходные с высокими рисками. Таким консервативным инструментом являются ПАММ-счета (доходность от 1 до 5 % в месяц). Это хороший и стабильный профит. Оставшиеся 20 % капитала можно инвестировать в HYIP-проекты, отличающиеся высокой доходностью.

Недостаток консервативной стратегии заключается в длительном временном промежутке от момента размещения инвестиции до периода достижения запланированного результата. Доход в таком случае частично съедают инфляционные процессы, но в случае продуманного распределения финансовых ресурсов прибыль может находиться в пределах от 1 до 5 процентов ежемесячно. Подобная методика управления вложениями будет приемлема для тех, кто не хочет рисковать или не имеет соответствующей квалификации в области инвестирования. Для новичка важно найти наставника, который поможет понять основные моменты регулирования процесса размещения капитала.

2. Умеренная. Этот вариант инвестирования основан на повышенной активности в области принятия оперативных решений по управлению капиталовложениями, поэтому, выбирая умеренную стратегию, следует критически подойти к оценке собственных знаний. Для получения стабильной прибыли необходимо постоянно корректировать инвестиционный портфель, а этот процесс предполагает увеличение рисков потерь финансовых ресурсов. Прибыльность и риск при выборе умеренной стратегии управления вложениями устанавливаются на одном уровне. Распределение финансов между рисковыми и консервативными объектами инвестирования осуществляется в соотношении 50 на 50. Правильный подход к управлению денежными ресурсами позволит получать достаточно хороший доход.

3. Агрессивная. Этот вариант управления капиталом подходит для тех, у кого есть достаточно большие финансовые ресурсы, а также соответствующие знания, опыт и интуиция. Агрессивное инвестирование позволяет быстро увеличивать капитал на несколько порядков, но и риски финансовых потерь очень велики. К агрессивной стратегии относятся такие варианты инвестиций, как размещение капитала в финансовых пирамидах, вложения в новые бизнес-направления, инновационные проекты и продукты. Основной процент инвестиционного портфеля в этом случае составляют проекты с высокой доходностью (от 5 процентов в неделю). Вложения с таким профитом могут длиться от нескольких недель до нескольких лет, поэтому нужно соблюдать особую осторожность.

Необходимо умение отличать качественные проекты от провальных.

Даже опытные инвесторы здесь иногда совершают ошибки. Здесь может понадобиться понимание того, что из себя представляют ХАЙПы. Помимо описанных здесь 3 вариантов стратегий управления инвестициями, существуют также смешанные технологии, предполагающие одновременное размещение капитала с применением смешанных подходов.

**Инвестиции в бизнес: пошаговая инструкция поиска и привлечения инвесторов**

Какие особенности имеет управление корпоративными инвестициями в зависимости от категорий лиц Размещение капитала доступно для любого заинтересованного лица. Все потенциальные инвесторы разделяются на определенные категории на основании приоритетов относительно управления денежными средствами, вкладываемыми в бизнес-активы. К таким категориям относятся следующие лица:

1. Предприниматели и коммерсанты, у которых в приоритете управления инвестициями: обеспечить рост своего бизнеса увеличением объема выручки, продажами и общей капитализацией; повысить рентабельность бизнеса методом перераспределения прибыли и конвертированием ее в дивиденды; повысить уровень узнаваемости бренда в медийной сфере, в кредитных рейтингах и в других имиджевых направлениях.

2. Миноритарии, частные инвесторы в свободные акции (при осуществлении предприятием их эмиссии). Инвесторами могут выступать лица, не имеющие отношения к долям в бизнесе. Если рассматривать это на примере банковского дела, то инвесторами в кредитно-финансовой организации могут выступать вкладчики. В этом случае права и обязанности будут регулироваться специальным законодательством о вкладах, а при инвестиции в акции – положениями гражданского права. Основными приоритетами миноритариев, акционеров на свободном рынке вкладчиков являются: пассивный стабильный доход: за счет приобретенных акций и получения процентов от роста их стоимости, по условиям сделки при покупке облигаций или оформлении вклада; получение опыта в сфере инвестирования средств в активы и депозиты, приобретение новых знаний в этих видах вложения; диверсификация инвестиций за счет вложений в конкретный бизнес — при наличии контрактов в других областях.

Сотрудники, имеющие полномочия по определению приоритетов в вопросах управления капиталом. Основными задачами таких менеджеров являются: обеспечение высоких результатов хозяйственно-экономической деятельности компании, которые будут способствовать получению премиальных за достижение определенных показателей; овладение более высоким уровнем знаний и умений, которые позволят более эффективно управлять инвестиционными проектами; оптимизация взаимодействий между отделами и сотрудниками, которые вовлечены в процессы управления инвестиционными проектами. Результатом таких изменений будут более прочные руководящие позиции специалиста по управлению вложениями. Место менеджера по инвестициям в иерархической системе предприятия определяет перечень его задач, которые характеризуют систему руководства процессами размещения капитала и инструментарий. Проанализируем некоторые задачи вместе с инструментами, позволяющими осуществлять их решение, характеризующие менеджмент инвестиционных проектов со стороны владельцев бизнеса. Выступая в качестве акционеров (субъектов с особыми приоритетами), собственники могут иметь определенные профессиональные компетенции в системе управления. Отсюда вытекает высокий уровень репрезентативности задач в области руководства инвестициями и технологий их решения для владельцев бизнеса.

Акционер компании должен реализовывать задачи по таким направлениям:

1) Повышение эффективности производственной деятельности (в том числе и сокращение издержек при выпуске продукции). Для достижения этой цели могут выполняться следующие инвестиции: на обновление основных фондов за счет оборудования с более высокой производительностью; на повышение кадрового потенциала за счет более квалифицированных сотрудников; на обновление линейки продукции за счет создания инновационных позиций, производство которых позволяет снизить издержки или увеличить маржу.

2) Увеличение прибыли. Для достижения этой цели могут выполняться следующие инвестиции: на повышение качества продукции или услуг компании; на маркетинговые проекты, способствующие расширению потребительской аудитории; на привлечение специалистов с особыми компетенциями и высоким уровнем квалификации (консультанты, аудиторы).

3) Обеспечение финансовой стабильности компании. Для достижения этой цели могут выполняться следующие инвестиции: на мероприятия, способствующие выходу на более стабильные рынки или формированию устойчивой базы клиентов; на разработку и внедрение более эффективных технологических процессов и стандартизацию внутренних взаимодействий подразделений и сотрудников компании; на поиск и привлечение надежных партнеров и инвесторов.

Все описанные здесь задачи собственников бизнеса имеют тесную взаимосвязь. Граница каждого самостоятельного направления финансирования выглядит достаточно условной. Большинство из них в отдельной сфере задач оказывает непосредственное влияние на ситуацию в других областях управления инвестициями. Учитывая это обстоятельство, можно прийти к выводу о том, что собственникам бизнеса необходима разработка системного подхода к руководству активами и к выбору инструментария, позволяющего эффективно решать управленческие задачи, связанные с инвестициями.

**Процесс управления инвестициями: 6 этапов**

Оценка и управление инвестициями на уровне компании ориентированы на реализацию эффективных вариантов размещения финансовых ресурсов. С учетом этого можно выделить несколько этапов управления инвестированием. \

Этап 1. Исследование сложившихся в стране политических и социально-экономических условий для привлечения инвестиций. На этом этапе производится анализ прогнозов: по изменению макроэкономического показателя ВВП, объемов промышленного производства и национального дохода; по тенденциям распределения государственного дохода; по динамике процессов приватизации; по тенденциям в области госрегулирования на рынке инвестиций; по развитию финансового и фондового инвестиционных рынков.

Этап 2. Подбор основных направлений деятельности компании в области инвестирования с учетом стратегии финансово-экономического развития предприятия. Данный этап связан с выбором отраслевой направленности инвестиций и основных видов вложений, которые могут быть использованы на различных этапах. В этом контексте производится изучение отдельных сфер экономики и различных регионов с точки зрения привлекательности для вложения финансов.

Этап 3. Подбор объектов для размещения инвестиционного капитала. Выполняется исследование предложений по размещению инвестиций, существующих на рынке. На основании его результатов отбираются наиболее выгодные варианты.

Этап 4. Анализ инвестиций с точки зрения быстроты возврата размещенных средств. Определение ликвидности капиталовложений происходит с учетом возможного снижения уровня предполагаемой доходности под влиянием изменения политических и социально-экономических условий размещения средств. Для этого необходимо внимательно следить за изменением ситуации и вовремя осуществлять выход из отдельных программ или выполнять реинвестирование финансов. Необходимо проводить оценку уровня ликвидности размещения капитала по каждому проекту для того, чтобы выбрать направления с наибольшим потенциалом.

Этап 5. Расчет нужных объемов капитала для инвестирования и подбор источников для формирования инвестиционных ресурсов. На этой стадии составляется прогноз относительно необходимых ресурсов, которые потребуются для финансирования выбранных направлений деятельности. После прохождения всех этапов осуществляется формирование инвестиционного портфеля, включающего все программы кампании по размещению капитала.

Этап 6. Управление инвестиционными рисками. Осуществляются мероприятия по выявлению инвестиционных рисков, которые могут возникнуть в ходе размещения капитала, после проводится работа над созданием программы по минимизации негативных последствий.

**Как автоматизировать управление инвестициями компании**

Для автоматизации процессов управления инвестициями используется ряд программных продуктов. Мы рассмотрим наиболее значимые из них. Они основаны на общем принципе, который включает построение инвестиционной модели, финансовое прогнозирование, формирование отчетности и других документов для акционеров, вкладчиков и банковских учреждений.

1. Excel. Это самый популярный и универсальный программный продукт.

Преимущества. Благодаря гибкости этого продукта аналитики в области управления инвестициями получают возможность для применения собственных наработок и методов.

Недостатки. Для работы с этой программой необходимо ее глубокое изучение и наличие опыта в сфере составления аналитических методик. При использовании Excel возникает необходимость в самостоятельном формировании отчетности и аналитической документации. Такой же недостаток есть и у специализированных шаблонов, включающих готовые формы для ввода и обработки данных, способствующих упрощению аналитики моделей инвестирования.

2. Специализированные программные продукты. Этот перечень включает такие программы, как «ИНЭК-Аналитик», «Проджект Эксперт», «MS Проджект», «Оупен План», «Артемис», «Примавера», «Кобра», «Инталев», «ПланДисигнер», «Гиперион», ARIS BSC, «Бизнес Обджектс», «Когнос Метрик Менеджер», «Прайм Эксперт», SAP SEM, SAS Strategic Performance Management и др. Различные виды специального ПО содержат действенные инструменты и методики по формированию инвестиционных проектов и управлению вложениями.

Преимущества. Специальные виды ПО включают набор методик анализа инвестиционных показателей, удобные формы вывода планируемых значений и понятные отчеты, необходимые для эффективного управления инвестициями. Для больших компаний привлекательность таких программных продуктов заключается в обеспечении принципа единообразия при оценке инвестиционных проектов и при составлении отчетов по необходимым показателям. Наиболее продвинутые продукты позволяют интегрировать в разрабатываемые инвестиционные модели дополнительные данные (по рыночной аналитике, по партнерам и т. д.). Кроме того, они предоставляют возможности для исследования формирования цены и для создания индивидуальных отчетов и аналитических методик. Эти преимущества позволяют быстро принимать эффективные решения по управлению инвестициями.

Недостатки. Аналитикам в процессе работы с такими продуктами придется следовать методикам, которые встроены в программы. Подтверждением качественного уровня специального ПО является большое количество реальных пользователей. Операционные программы делятся на продукты, которые служат для менеджмента вложений и для формирования бюджетов по инвестиционным проектам. Управленческие инструменты позволяют установить связь операционных данных с долгосрочным планированием. Почему важно управление рисками инвестиций. Невозможно дать стопроцентный прогноз результатов деятельности компании. Самые скрупулезные расчеты могут оказаться неточными из-за изменений политической и социально-экономической ситуации, в связи с принятием новых законов или под влиянием производственных сбоев. Это может привести к финансовым потерям, поэтому такие факторы называют рисками. В то же время компании часто идут на риск с целью получения более высоких доходов.

Такая политика может привести к существенному увеличению выручки или, наоборот, к убыткам. Нужно отдавать себе отчет, что хорошая рентабельность, которая заложена в новом проекте, зачастую связана с высокими рисками. Чем большую прибыльность для предприятия обещает проект, тем большую вероятность потенциального убытка он в себе несет. Допускать риск, связанный со значительными потерями, может только крупная компания, обладающая весомыми финансовыми ресурсами и развитой структурой. Такие возможные убытки могут быть оправданы перспективой выхода инвестора на более высокий качественный уровень в бизнесе. Если проект при больших рисках может обеспечить лишь средний уровень прибыльности, от него стоит отказаться. Поскольку вероятность потерь присутствует во всех проектах, связанных с инвестициями, следует провести тщательный анализ возможных последствий по всем вариантам развития определенного направления.

**Управление рисками: 13 практических шагов**

Как оценить эффективность управления инвестициями Оценка эффективности инвестиций предполагает анализ различных экономических показателей (период окупаемости, чистая прибыль, уровень рентабельности и т. д.), позволяющих определить целесообразность размещения капитала для инвестора и остальных участников процесса (других предприятий, государства, населения).

Существует несколько видов эффективности инвестиций.

1. Финансовая эффективность. Этот вид эффективности служит отражением рентабельности проекта (соотношение его доходной и затратной части). Чтобы сделать расчет финансовой эффективности, необходимо определить текущую стоимость финансовых потоков проекта с учетом ставки дисконтирования за вычетом инвестиционных средств (чистый дисконтированный доход). Полученный показатель отражает рентабельность проекта. О целесообразности размещения ресурсов свидетельствует величина дисконтированного дохода, которая больше, чем ноль. В противном случае от проекта лучше отказаться. Для оценки финансовой эффективности проекта используются также такие показатели, как период окупаемости, внутренняя норма и индекс доходности. После комплексной оценки вышеописанных величин может быть принято решение о степени инвестиционной привлекательности проекта с точки зрения вкладчика.

2. Социально-экономическая эффективность. Этот параметр позволяет сделать оценку проекта с точки зрения государства, других предприятий и населения. Для этого используются данные по основным экономическим и социальным результатам, которые получены после осуществления вложений. К экономическим показателям относят: доход от реализации товаров и услуг на внутренних и внешних рынках; доход от реализации продуктов интеллектуальной собственности (научные разработки, технологии и т. д.), которые были созданы в ходе реализации проектов, связанных с управлением инвестициями; полученные финансовые показатели (прибыль предприятия, суммы выплаченных дивидендов, размер дивиденда в перерасчете на 1 акцию и др.). К социальным результатам, которые получены в результате управления инвестициями, относят: появление новых рабочих вакансий и улучшение условий для персонала по итогам реализации программ социального развития; обеспечение населения товарами и услугами; обновление жилищного фонда и развитие культурной сферы.

3. Бюджетная эффективность. Для оценки этого параметра проводят сравнительный анализ объемов инвестиций из соответствующего бюджета с общим доходом всей бюджетной системы. В ходе такой деятельности оценивается влияние полученных результатов как на доходную, так и на расходную часть бюджетов разных уровней. Наиболее важным показателем для оценивания бюджетной эффективности инвестиций является объем чистого дисконтированного дохода в конкретном бюджете. Его рассчитывают путем вычитания из общего объема финансовых поступлений (налоги, сборы, суммы погашения госкредитов и др.) величины совокупных расходов (на реализацию государственных функций, на межбюджетные трансферты в виде дотаций, субсидий и субвенций). Кроме того, для оценки бюджетной эффективности применяют показатель интегрального бюджетного эффекта. Он рассчитывается путем суммирования дисконтированных годовых бюджетных эффектов за промежуток времени, в котором осуществлялась реализация проекта, связанного с управлением инвестициями. Этот показатель демонстрирует превышение интегральных бюджетных доходов над расходами.

В процессе оценивания эффективности управления инвестициями оперируют двумя видами показателей: Статические данные рассчитывают без приведения к одному периоду входящих и исходящих финансовых потоков, которые имели место в разных временных отрезках. Другими словами, в расчете не учитывается инфляционная составляющая. Статические данные отличаются простотой вычисления, но из-за упрощенности такие показатели сложно использовать для формирования прогнозов и подведения итогов. Чаще всего в качестве статических показателей используется недисконтированный период окупаемости инвестиций. Он позволяет понять, когда полученные доходы смогут покрыть затраты.

Динамические данные отличаются от статических показателей тем, что они учитывают изменение стоимости денег с течением времени. Процедура их расчета более сложная. В большинстве случаев приходится выстраивать экономические модели с помощью формул в программе MS Excel. В то же время такие данные предоставляют больше полезной и реалистичной информации для управления инвестициями. Для того чтобы привести финансовые потоки к единому временному периоду (как правило, на момент старта проекта), используется метод дисконтирования. В качестве ставки дисконтирования применяется показатель инфляции или среднерыночная стоимость.

**Метод дисконтированной стоимости.**

Расчет чистой приведенной стоимости осуществляется путем вычитания из объема дисконтированных денежных поступлений суммы стартовых инвестиционных расходов. Финансовые доходы рассчитывают, как разницу между выручкой от продажи услуг/товаров и их совокупной себестоимостью. При таких вычислениях обычно не учитывают амортизационные затраты и суммы налога на прибыль. Методика оценивания эффективности вложений, основанная на дисконтированной стоимости, дает возможность определить целесообразность проекта на основании сравнения предполагаемых приведенных доходов с начальными капиталовложениями (затратами на реализацию проекта).

**В чем заключается государственное управление инвестициями**

В процессе управления инвестициями государство может предложить инвесторам льготные программы. Самые приоритетные направления, которые рассматриваются: социальная сфера; совершенствование производства; создание дополнительных рабочих мест для незащищенных слоев населения; введение инноваций в агробизнесе; производство строительных материалов; здравоохранение; защита окружающей среды; образование, культура и др.

В рамках управления инвестициями государство обязано: планировать капиталовложения; принимать в сфере инвестирования управленческие решения на законодательном уровне; создавать благоприятные условия для развития экономики благодаря реализации социально значимых программ; контролировать законность действий инвесторов. Для регулирования инвестиционной деятельности государство может задействовать такие рычаги, как: кредитная политика; ценообразование; амортизационные льготы; налоги (льготы, ставки); денежная помощь (субсидии, дотации, субвенции, государственные ссуды); антимонопольные меры; государственные стандарты, нормы; приватизация, разгосударствление; предоставление в пользование на особых условиях воды, земли, других природных ресурсов; госзаказы на строительство.

На законодательном уровне разрабатываются проекты, для реализации которых используются инвестиции некоторых регионов.

К государственным функциям управления инвестициями относят: планирование (документальное отражение плановых показателей); прогнозирование (определение возможных последствий инвестирования); организацию (создание управляемой системы); координацию (согласованность действий предприятий и госорганов); контроль (определение соответствия протекающих процессов ранее запланированным); информационную функцию (сбор, обработка, анализ данных, передача их в другие органы); управляющую функцию (руководство всеми процессами).

**4 полезных совета по управлению инвестициями**

Управление реальными финансовыми потоками – очень ответственный процесс. Чтобы деньги не пропали, необходимо учитывать некоторые нюансы: Выбирая объект для инвестирования, нужно принимать во внимание такие факторы, как рентабельность проекта, его окупаемость, доходность и возможные риски. Физическим лицам, не ориентирующимся в инвестировании, свои сбережения лучше положить на депозит. Но если он будет в национальной валюте, то в случае инфляции все денежные сбережения пропадут.

Доверительное управление инвестициями – это инструмент, с помощью которого можно вложить деньги, делегируя полномочия распоряжаться капиталом специальным компаниям или отдельным инвестиционным менеджерам за процент вознаграждения. Это могут быть специальные инвестиционные компании и счета. После вложения капитала необходимо осуществлять контроль над инвестиционным портфелем, чтобы вовремя вывести деньги. Старайтесь всегда забирать прибыль, пока не вернете вложенные деньги. После этого можно будет сделать реинвестирование части прибыли для увеличения доходов. Проекты окупаются по-разному. Одни – за несколько месяцев, другие – за несколько лет. Риски потерь для каждого случая соответствующие, поэтому нужно выбирать для себя самый оптимальный вариант инвестиций. Необходимо помнить, что вкладывать нужно свободные деньги, которые не повлияют на уровень вашей жизни.

Что представляет собой доверительное управление инвестициями и в чем его выгода Управление проектами инвестиций на доверительной основе – практичное решение для прироста капитала. Этот метод предполагает передачу активов высококвалифицированному управляющему на основе договора оферты. Основная цель такого сотрудничества заключается в получении максимального дохода от инвестиций при отсутствии знаний и опыта торгов на фондовых и валютных биржах. Ведение инвестиционных проектов без наличия соответствующих навыков и опыта, так же как управление автомобилями или другой техникой, может привести к негативным последствиям. Более надежный вариант – доверить распоряжаться своим капиталом профессионалам. При этом в процессе наблюдения за специалистами можно получить ценные знания и опыт.

Принимая решение заняться чем-то новым, мы осуществляем движение в определенную сторону и черпаем необходимую информацию из различных источников (книги, специалисты, наставники и т. д.). В бизнесе, связанном с инвестициями, также существует возможность перенять важные знания от специалистов, которые на протяжении многих лет ежедневно работают в этом направлении. Доверив свой капитал таким управляющим, можно параллельно учиться, не затрачивая большие средства на процесс получения знаний, с минимальным риском.

Формы доверительного управления (ДУ):

Депозит в банке. Этот вариант не принесет больших дивидендов. Банковские учреждения, оперируя вашим капиталом, могут иметь значительную прибыль, но вкладчик получит только скромный процент. Доходы от размещения денег на депозите ни в одной стране не покрывают инфляционные потери, поэтому финансовые средства на таких счетах со временем теряют свою покупательскую способность.

Паевые инвестиционные фонды (ПИФ). Эта форма доверительного управления известна не так давно, как депозит в банке. Она приемлема для долгосрочных инвестиций. После покупки паев из ценных бумаг нескольких предприятий необходимо подождать определенное количество времени, в ходе которого произойдет рост стоимости всех купленных акций. Затем их можно будет реализовать для получения прибыли. Чаще всего доход от ПИФов не очень велик, так как достаточно сложно подобрать пай, состоящий исключительно из бумаг растущих компаний (у которых стоимость акций поднимается). Более того, в период кризиса с ПИФом можно на длительное время уйти в минус. Управляющие компании – быстроразвивающаяся современная форма доверительного управления. Такие организации, активно распоряжаясь инвестициями, стабильно получают прибыль, превышающую размер инфляционных потерь. Покрытие уровня инфляции для обеспечения роста своих активов – основная цель любого вкладчика. ДУ на рынке Форекс.

ДУ на фондовом рынке ценных бумаг. ДУ на спортивных ставках. ДУ в компаниях, которые владеют диверсифицированным инвестиционным пакетом (к примеру, портфели из ПАММ-индексов). ДУ в реальных секторах экономики. Последний вариант распоряжения капиталом связан с институтом брокеров и выглядит наиболее привлекательной формой доверительного управления инвестициями. Этот вид постоянно получает большое количество положительных отзывов. ДУ в реальных секторах экономики может обеспечить стабильную доходность инвестирования более 150 %. Если при размещении капитала на депозите в банке основную часть прибыли получает финансовое учреждение, то в случае доверительного управления больший процент дохода достается инвестору, а вознаграждение управляющего оговаривается при заключении договора. Советы по выбору надежных управляющих для ДУ: Проанализируйте способность управляющего или управляющей компании получать стабильную прибыль. Отсутствие устойчивых показателей доходности свидетельствует о низком уровне профессионализма исполнителя.

Проанализируйте стратегии управляющих на предмет уровня рисков и целесообразности размещения капитала. К примеру, можно уточнить, какой процент общего инвестиционного портфеля используется с определенным инструментом. Если эта часть составляет от 1 до 15 %, то риск «слива» всего депозита отсутствует. При 100 % загрузке депозита для торговли с одним инструментом в случае ошибки управляющего можно потерять все средства. Помните о важности диверсификации. Деление вклада на несколько частей позволит получать прибыль и обеспечит защиту своего капитала.

**Виды инвестиций**

Рассматривая виды инвестиций, можно выделить две основные группы: портфельная (финансовая) группа; группа реальных инвестиций предприятия.

В первую группу входит весь перечень инвестиций, при помощи которых происходит достижение определенных целей. Такие виды инвестиций обычно предполагают вклады в ценные бумаги, драгоценные металлы и другие подобные вложения. Осуществление такой деятельности ведут специальные инвестиционные фонды, консультанты по размещению финансов, но не инвестор лично.

Вторая группа реальные инвестиции включают капиталовложения в активы материального и нематериального характера. Это может оборотный или необоротный капитал компании или интеллектуальные ресурсы. Реальные инвестиции предприятия относят к долгосрочным. В свою очередь, эта группа делится на такие виды инвестиций: инвестиции в собственную компанию, способствующие более эффективной деятельности. Это может быть модернизация основных фондов, изменение дислокации мощностей или приобретение оборудования; инвестиции в создание нового производства или модернизацию существующего; инвестиции в расширение компании, способствующие росту объемов выпуска продукции с использованием существующих мощностей. Эти виды инвестиций получили название экстенсивные. инвестиции в другую компанию обеспечивающие участие в крупных заказах (к примеру, в госзакупках) или в определенных инвестиционных проектах; инвестиции предприятия в структуры госуправления по требованию. Такие финансовые вложения осуществляются с целью выполнения требования властей в сфере соблюдения правил безопасности, повышения уровня стандартов качества и пр. интеллектуальные инвестиции в ценности нематериального характера. Эти инвестиции направлены на научные изыскания, внедрение инновационных технологий, обучение сотрудников и так далее.

**Структура инвестиционного процесса**

Инвестиционная и операционная управленческая деятельность осуществляется в каждом случае различными способами. Сотрудников, выполняющих основные функции, в процессе объединяют в отдельные операционные отделения - реализации, обслуживания, обеспечения, развития, производственной деятельности. Инвестиционная деятельность представляет собой объединение нескольких проектов. Создание продукта. Запуск любого инвестиционного проекта подразумевает различные расходы: выделение финансов на создание и внедрение нового продукта, организация производственного процесса, образование торгового представительства и сооружение нового предприятия.

Самоокупаемость. С выпуском в продажу нового продукта всегда появляется доход, но вначале он не способен покрыть все издержки. Для этого производители привлекают инвестиционные средства, которые помогут окупить все затраты (запланированные убытки). Вливание инвестиционных средств продолжается до момента самоокупаемости, когда полученные доходы от реализации продукции покроют расходы на его производство. В итоге, продукт со временем начинает становиться прибыльным.

Возврат инвестиций. Самоокупаемость инвестиционного проекта наступает в момент, когда прибыль от реализации продукта будет покрывать все затраты, используемые на внедрение данного проекта. Эффективность инвестиций. Любого инвестора, прежде всего, интересует не возврат денежных средств, потраченных на внедрение продукта, а прибыль от его использования. В этом и выражается эффективность инвестиций. Базовые этапы в управлении инвестициями Инвестиционная деятельность на обычном предприятии выражена работой одним структурным подразделением, в редких случаях одним человеком, совмещающим данные обязанности с операционной деятельностью на своем участке работы. Это является основной причиной неэффективной работы инвестиционной деятельности.

Для создания эффективной управленческой инвестиционной деятельности необходимо создать систему:

Этап 1. Оцените масштаб проекта. В первую очередь необходимо оценить масштабность предприятия и определить стоит ли заниматься этой деятельностью. Масштабность инвестиционного проекта определяется следующими критериями: планируемый бюджет, время на реализацию проекта и общая трудоемкость. Уровень параметров зависит от масштабности предприятия и степени развития (для небольшого предприятия со штатом в 12 сотрудников приобретение оргтехники будет считаться инвестиционным проектом). В условиях средней организации инвестиционный проект может быть представлен как деятельность, финансируемая за счет дохода в размере 500 тыс. рублей, с реализацией проекта в течение определенного периода с трудоемкостью около четырех человеко-месяцев.

Этап 2. Распределите задачи и обязанности. Для эффективной управленческой деятельности Генеральный Директор должен распределить три должности - заказчика, исполнителя, инвестора. Между собой эти обязанности не должны совмещаться. Если исполнитель играет роль структурного подразделения и ведет операционную деятельность, то в этом случае нужно разработать две системы мотивации - отдельно для операционной и инвестиционной.

Проектная организация труда включает в себя такие должности как менеджер проекта, его координатор и реализатор. Роль координатора должен взять на себя Генеральный Директор, именно он определяет менеджера проекта и находит для него соответствующие ресурсы.

На практике Генеральный Директор компании часто несет ответственность за реализацию, технику безопасности, осуществляет управление инвестициями и другими бизнес-процессами. Такая картина служит иллюстрацией к нечетко выстроенной управленческой структуре. Управление предприятием должно быть выстроено таким образом, чтобы по каждому направлению деятельности ответственность несли конкретные сотрудники. Инвестиционная деятельность может состоять из нескольких проектов, поэтому кто-то должен отвечать за их совокупность, а кто-то — за каждый проект.

Этап 3. Опишите процедуры управления проектом

Перед переходом к специальному управлению необходимо установить правила по трем формальным процедурам: 1. Начало проекта. Эта процедура определения лица отвечающего за принятие решения по старту инвестиционного проекта, а также определение оснований для такого решения. Одним из обязательных условий начального этапа является назначение заказчика и инвестора. Первоначально заказчиком и инвестором может быть один отдел компании или одно лицо. 2. Контроль проекта и прерывания процесса. Должны быть определена форма отчетности о состоянии процесса. Кроме того, необходимо установить характерные особенности, при выявлении которых будет принято решение по закрытию проекта. Как правило, компании в отдельный временной промежуток работают по нескольким инвестиционным проектам. В случаях, когда идет превышение сроков или бюджета по одному инвестиционному проекту более чем на 50%, в большинстве случаев сокращают объемы финансирования по всем проектам на 1/5. Решение по снижению объемов финансирования всех направлений всегда более болезненно, чем закрытие самых слабых. Но, не каждый ответственный специалист может принять столь мужественное решение. 3. Закрытие проекта. Данная процедура описывает формальности, связанные с завершение инвестиционных проектов. Совокупность вышеуказанных процедур дает возможность руководителю компании: определить ответственных лиц и саму процедуру принятия решение по инвестиционным проектам; определить список проектов; сопоставить размеры проектов с возможностями из финансового обеспечения; осуществлять контроль проектов; закрывать неэффективные направления; повышать уровень эффективности в категории управление инвестициями.

Завершающий этап

В условиях, когда технология управления инвестициями является элементом общей корпоративной культуры компании, можно говорить о ее полном внедрении. Обычно для этого требуется около трех лет. Но эффект от формирования системы корпоративного управления проектами будет ощутим значительно раньше. Он заключается, непосредственно, в самой ясности и понимании процедур инвестиционного проекта. В будущем управление инвестициями может быть автоматизировано. Здесь важно понимать вторичность расходов на ПО. Первичными вопросами являются формирование управленческой структуры, выявление ключевых сотрудников, определение стандартов, а также описание процессов и обучение сотрудников. Только после этого можно переходить к автоматизации.

**Принципы управления инвестициями на предприятии**

Подразделение управления инвестициями для эффективной деятельности необходимо формировать на основе принципов: Континуальности – непрерывного управленческого процесса, направленного на реализацию намеченных целей, а также формирование новых задач; Гибкости, подразумевающей предпосылки и способности для корректировок в ходе процесса: Универсальности, которая основана на возможностях подбора различных технологий и инструментов. Отдел инвестиций следует формировать не только из квалифицированных финансистов, но и из аналитиков с хорошим опытом работы в этой сфере. Одним из самых проблемных моментов, входящий в круг вопросов как управлять инвестициями, является отсутствие точного прогноза относительно эффективности. Получить данные, которые максимально приближены к объективным, можно исключительно при использовании комплексных методик оценивания. Проблемы оценивания и прогнозирования также входят в список причин, обусловливающих отдельное инвестиционное подразделение в составе компании.

**Как автоматизировать управление инвестиционными проектами**

Рассмотрим более детально стратегические программные продукты. Их основой служит общий принцип деятельности, включающий формирование финансовой модели, составление прогнозов по финансовой составляющей работы компании, создание отчетности и документации для собственников предприятия, инвесторов и банкиров. Excel. Это наиболее распространенный и универсальный продукт ПО. Достоинства. Гибкость программы, позволяющая аналитикам в сфере инвестиций применять свои наработки и уникальные методики. Ограничения. Необходимо обладать глубокими знаниями программы, а также иметь опыт в области методик, используемых для аналитики. При работе с Excel придется дополнительно создавать необходимые отчеты и аналитические документы. Эта особенность присуща и специализированным шаблонам, которые оснащены специальными формами для внесения и расчета данных, существенно упрощающие анализ и формирование инвестиционной модели.

Специализированные программы. В этот список входят ИНЭК-Аналитик, Project Expert, MS Project, Open Plan, Артемис, Примавера, Кобра, Инталев, PlanDesigner, Hyperion, ARIS BSC, Business Objects, Cognos Metrics Manager, Prime Expert. Comfar, Инталев: Навигатор, Hyperion Performance Scorecard, SAP SEM, SAS Strategic Performance Management. Вышеперечисленные продукты включают эффективные инструменты и методики для создания инвестиционных проектов. Достоинства. Перечисленные программные продукты включают набор аналитических методик и финансовых показателей, а также удобные формы вывода прогнозируемых показателей и формирования отчетов. Для крупных предприятий они представляют особую ценность, так как обеспечивают реализацию принципа единого подхода к предоставлению показателей и оценку инвестиционного проектирования. Самые продвинутые программы обеспечивают возможности по интеграции в формируемые финансовые модели дополнительной информации (данные по контрагентам, рыночная аналитика), по анализу формирования стоимости, а также по созданию собственных форм отчетности и методик анализа. Благодаря таким возможностям появляется возможность для принятия эффективных решений по инвестиционным проектам.

Ограничения. Специалистам по аналитике при работе с такими программами приходится работать со встроенными в них методиками. В качестве фактора, свидетельствующего о качестве такого программного обеспечения, можно назвать большое количество существующих пользователей. Программы операционного уровня разделяются на продукты, предназначенные для управления инвестиционными программами и для бюджетирования проектов. Инструменты управления инвестиционной эффективностью дают возможность связать операционные данные со стратегическим планированием. Напоследок, хотим обратить внимание что, не смотря на сложность процесса управления инвестициями, конечной целью которого является претворение в жизнь многообещающих форм инвестирования. создает портфель инвестиций, который можно рассматривать, как комплекс проектов компании. Особенности управления таким комплексом включает возможности к возврату, при необходимости, к предыдущим этапам инвестиционных проектов. Эти возможности очень важны в ситуациях, когда снижается эффективность проекта и необходимо произвести анализ поставленных задач и правильности корректировок стратегий. Особенность процесса заключается в том, что технологии управления инвестициями содержат ошибки, они отражаются на всем процессе развития проекта. В результате получаем замкнутый цикличный процесс управления финансовыми инвестициями.

## Методическое пособие «Роль личности в управлении компанией»

Большое количество материалов, с которым сталкивается современный менеджер — это материалы о свойствах личности, которые помогают/мешают реализации профессионала в области управлении. Эксперты, проводя большое количество опросов, анализов профессиональной деятельности управленцев, личных качеств менеджеров, указывают на различные сущности, используя формулировки терминов психологических свойств в зависимости от своей подготовки в этой теме, ведомственной и профессиональной принадлежности. Показан способ приведения терминологии из одной отдельно взятой статьи к общему классификатору.

Для примера нами была выбрана авторская статья. Из нее были извлечены термины, которые требуют верификации. Далее произведено соотнесение терминов автора статьи с терминами классификатора и фиксация их в сопоставительной таблице с указанием кодов классификатора. Схема анализа статьи автора для приведения используемой терминологии к терминам классификатора в общем виде следующая: - выделение смысловых блоков текста; - занесение в таблицу терминов автора, описывающие профессиональные качества; - сопоставление внесенных в таблицу терминов с классификатором и внесение их кодов и наименований в эту сопоставительную таблицу;

- анализ статьи в верифицированных терминах, формулирование рекомендаций автору.

Список компетентностей, необходимых менеджменту организации, в трех блоках.

#### **Базовые (входные)**

1. Личная организованность.

2. Ответственность.

3. Способность обучаться самостоятельно.

4. Уверенность в себе.

#### **Обязательные (основные)**

1. Креативность.

2. Лидерство.

3. Открытость.

4. Решительность.

5. Самостоятельность в принятии решений.

6. Социальная ответственность.

7. Справедливость.

8. Учет и уважение различных точек зрения и взглядов.

9. Честность.

#### **Вспомогательные (инструментальные)**

1. Высокая работоспособность и самоотдача.

2. Инновационный подход.

3. Коммуникативные умения (включая коммуникацию на иностранном языке).

4. Оперативность принятия решений.

5. Ориентация на результат.

6. Расчетливость и прозорливость.

7. Способность к рефлексии.

8. Системность мышления.

9. Способность и готовность решать сложные вопросы, проблемы.

10. Способность работать в команде.

11. Стремление к профессиональному развитию.

12. Широкий кругозор.

Смысловые блоки в изучаемой статье, охватили следующие группы профессионально важных качеств управленца:

- базовые (входные);

- обязательные (основные);

- вспомогательные (инструментальные).

Используемые автором термины ПВК (профессионально важных качеств) и выделенную группировку мы верифицировали по классификатору следующим образом.

Проверяем выводы содержательных блоков по классификатору с указанными в статье блоками качеств управленца. Отмеченные автором качества профессионального управленца в первом блоке - «Базовые (входные)»- полностью относятся к разделу «Регуляторные качества личности» классификатора. Следовательно, можно утверждать о полной корректности группировки автором данных профессионально важных качеств. Для второй авторской группировки профессионально важных качеств «Обязательные (основные)» 8 из 9-ти качеств относятся к 1,3,4 разделам классификатора. Кроме одного качества – «Самостоятельность в принятии решений» – которое мы бы рекомендовали включить в первую группу. Следовательно, определение в одну группу 8 из 9 качеств (89% совпадения с классификатором) дает основание утверждать о достаточной корректности группировки автором данных профессионально важных качеств.

В третью группу – «Вспомогательные (инструментальные)» - были включены:

2 ПВК из 5-го раздела классификатора,

2 ПВК из 4-го раздела,

2 ПВК из 3-го раздела классификатора,

4 ПВК из 2-го раздела классификатора,

1 ПВК из 1-го раздела классификатора.

С учетом, того, что группировка с названием «Вспомогательная» говорит о том, что она формировалась автором по остаточному принципу из общего списка ПВК (верификация по классификатору низкая). Низкая верификация позволяет выдать рекомендацию в развитие работы автора. А именно можно рекомендовать изменить группировку ПВК. Рекомендуем выделить две подгруппы вспомогательных ПВК, а именно для 1-й группы как Вспомогательные для группы «Базовые (входные)» - и для 2-й авторской группы как Вспомогательные для группы «Обязательные (основные)». Для чего соответственно, разделив третью группу на две, выделив из нее все ПВК, отнесенные по классификатору к разделу 2 «Регуляторные качества личности».

При таких рекомендованных изменениях мы можем констатировать полную верификацию группировки и самих ПВК автора с классификатором.

В целом верифицируется по терминам на основе предложенного подхода и классификатора. Авторские выводы в статье подтверждаются выводами на основе классификатора, для чего уточнена группировка (предложено разбить одну авторскую группу на две) и обоснованы небольшие перестановки 5-ти ПВК в соседнею группу. Утверждаем, что статьи, написанные разными авторами с употреблением терминологии отличной друг от друга все же возможно приводить к общему знаменателю, указанным в данной статье способом. Кроме того, представленный способ может служить как внешний прием независимой содержательной проверки выводов автора. Материалы статьи будут полезны как авторам образовательных программ на основе описания ПВК, компетенций, трудовых функций, так и специалистов служб управления персоналом для проведения сравнительных анализов различных моделей компетенций и указанных в них качеств специалистов.

#### **Коопетиция: история, виды интеграции**

В настоящее время концепт предложения выигрыша стал очень популярным в повседневном бизнесе и в работах по исследованию проблем менеджмента. Например, «стратегия выигрыш-выигрыш» или «мышление выигрыш-выигрыш» – очень часто используемые обороты в дискуссиях по менеджменту, образованию и науке. В настоящее время стратегия «выигрыш-выигрыш-выигрыш» получила большое внимание в дискуссиях не только по проблемам коопетиции, но и по концепции устойчивого развития. Концепт «предложение выигрыша» в литературе по общественным наукам весьма популярен. Этот концепт активно обсуждается, например, в тематике проектов в социальной сфере, рынка рабочей силы и истории. Окружающая среда современного турбулентного бизнеса, возможно, подталкивает реализовывать либо чисто конкурентную, либо чисто кооперативную стратегии. Но в случае кооперации фирма должна принимать во внимание конкуренцию, а в случае конкуренции конкурирующие фирмы действуют сразу в нескольких сетях или системах, состоящих, например, из потребителей, снабженцев, местных сообществ и других стейкхолдеров. Как было сказано в работе, отсюда следует, что конкуренция неизбежно включает в себя элементы кооперации.

На основе анализа литературы проверить следующий тезис: практически все фирмы на современном этапе, тем или иным способом используют логику многогранной коопетиции, что позволяет им создавать ценности типичные для диадической коопетиции.

Коопетиция – и билатеральный, и мульти латеральный феномен кооперации между организациями, который интенсивно разрабатывается в последнее время. С одной стороны, предприятия сотрудничают, например, в форме стратегических альянсов, что особенно очевидно в межорганизационной кооперации и совместно противостоят эффектам неопределенности окружающей среды. С другой стороны, они конкурируют друг с другом в других областях. Другими словами, компаниями, чтобы быть успешными, надо принимать в своей деятельности параллельность сотрудничества и конкуренции. Это, несомненно, непросто особенно тогда, когда межфирменная кооперация включает больше одного партнера. В глобальной экономике важность коопетиции неуклонно растет. Не существует области экономики, которая не использовала бы принцип коопетиции в какой-либо форме. Принцип коопетиции предусматривает использование стратегии, отличной от стратегий игры с нулевой суммой, и потому в этом принципе заложена возможность использования стратегии «выигрыш-выигрыш».

В дискуссиях по проблемам менеджмента тематика «предложение выигрыша» привлекает особое внимание. В работе предложение выигрыша «рассматривается как живая форма конкуренции». Надо отметить, что в таких работах основное внимание уделено сотрудничеству с конкурентами, то есть коопетиции. В работе отмечено, что «традиционные парадигмы «выигрыш-проигрыш» или «друг-враг» устаревают при рассмотрении идей сотрудничества, которое в значительной степени является результатом растущих сложности и динамизма быстро меняющегося рынка товаров». Альтернативой концепта «предложение выигрыша» может стать концепт «предложение выигрыш-выигрыш», который используется в некоторых работах по менеджменту, в частности в контексте менеджмента решения социальных проблем. Говоря об этом концепте, также часто используется понятие «супероптимальные решения». Коопетиция является относительно новым концептом, в котором подчеркивается параллельность конкуренции и кооперации. И кооперацию, и конкуренцию надо рассматривать как парадигмы.

В соответствии с идеями работы Куна по интерпретации понятия парадигмы, коопетиция не является такой парадигмой как кооперация или конкуренция, она является дополнительной парадигмой. Самый ранний задокументированный факт использования концепта коопетиция был зафиксирован в 1913 году, когда связанная с добычей устриц организация использовала неологизм «коопетиция» для описания идеи кооперации с конкурентами. В 1937 году историк Р. Д. Хант использовал концепт «коопетиция» в газете Лос Анжелес Таймс. В 1980 году Р. Нурда снова ввел этот концепт для того, чтобы охарактеризовать стратегию бизнеса компании Novell, занимающейся разработкой софта. В 1996 году концепт стал хорошо известен широкому кругу читателей из-за публикации работы. С середины 90-х годов прошлого века во многих публикациях появилось использование концепта коопетиции и таких некоторых его нюансов, как диадическая коопетиция и многогранная коопетиция.

Кооперация обычно осуществляется на верхних этажах цепочки поставок, а конкуренция на нижних. Отсюда может показаться, что коопетиция приходится на деятельность на средних этажах цепочки таких, как незаконченная продукция или законченная продукция для складирования, складирование и деятельность НИОКР. Но это не так, потому что коопетиция может проявляться по всей цепочке поставок. В литературе по коопетиции проводится разграничение между диадической и многогранной коопетициями. Диадическая коопетиция имеет место тогда, когда взаимодействие происходит между двумя компаниями, а многогранная тогда, когда в структуру коопетиции или в сеть создания ценности вовлечены такие участники как потребители, общественные организации, поставщики или другие стейкхолдеры.

В соответствии с работой существуют два главных подхода к коопетиции: коопетиция как контекст и коопетиция как процесс. Подход «коопетиция как контекст» подчеркивает важность групп и организаций, включенных в систему коопетиции, как это сделано в работе, а в подходе коопетиция как процесс коопетиция описывается как развивающийся процесс. Это развитие осуществляется через взаимодействие между двумя или больше членами коопетиции. В этой работе подходы к коопетиции в свою очередь подразделяются на две категории: диадическая (здесь возможна ассоциация с процессной точкой зрения) и многогранная (здесь возможна ассоциация с контекстной точкой зрения).

#### **Диадическая коопетиция**

В работе дается узкое определение диадической коопетиции как диадической взаимосвязи, предполагающей конкуренцию на нижних частях (или на выходе) деятельности, а кооперацию на верхних частях (входе) деятельности. В работе подчеркивается наличие напряжения в диадической коопетиции. Диадическая коопетиция создает ценность для двух конкурирующих фирм при том, что нет необходимости создавать ценность для таких остальных стейкхолдеров, как потребители, общество и пр. Таким образом, диадическая коопетиция в целом соответствует структуре выигрыш-выигрыш-проигрыш. В работе основное внимание уделяется не только созданию ценности двумя конкурирующими фирмами, но и присвоению ценности.

Следуя логике предложения выигрыша, эта позиция соответствует структуре «выигрыш-выигрыш-проигрыш» или даже «выигрыш-выигрыш\проигрыш-проигрыш», где преимущество сотрудничающих конкурентов также находится под угрозой. Потому можно было бы считать, что этот подход ближе к конкуренции, чем к кооперации. Следует отметить, что в этой работе обрисован подход, который в целом ассоциируется с парадигмой конкуренции и, в частности, с последовательным преимуществом конкуренции. В то же время в работе подчеркиваются кооперативные элементы этого подхода, что напрямую связывается с коопетицией. Это достигается использованием концепта «коопетивное преимущество». В работе предлагается рассматривать картели, как одну из форм коопетиции. Так как в диадической коопетиции предложение выигрыша следует структуре выигрыш-выигрыш-проигрыш, то в случае картелей это означает, что, например, у потребителей будет утрачена выгода.

Многогранная коопетиция. Есть много литературы по менеджменту, описывающей характеристики многогранной коопетиции. Понятие основанной на системах ценности многогранной коопетиции изначально было введено в работе. В работе были рассмотрены «межорганизационные многогранные взаимоотношения при коопетиции», где покупатель, поставщик и\или партнер являются также и конкурентами. Другими словами, с тех пор многогранная коопетиция рассматривается, как состоящая из вертикальных и горизонтальных взаимоотношений между фирмами, где кооперация и конкуренция действуют параллельно, а роли действующих лиц, процессы и цели становятся все более сложными.

В работе в контекст альянсов была введена структура коопетиции, основанная на культуре и стратегических императивах. В соответствии с позицией авторов этой работы для того, чтобы достичь успеха в отношениях кооперации при коопетиции, стратегический императив должен быть сходным или, по крайней мере, дополнительным для членов альянса. В этой работе не употребляется понятие многогранной коопетиции, но рассуждения по коопетиции по сути говорят об этом. Многогранная коопетиция имеет те же качества, что и контекстуальная коопетиция, то есть взаимодействие основано на «системе конкурентных и кооперативных отношений и взаимозависимостей в окружающей среде, влияющей на поведение индивидов, групп или организаций, и это предполагает, что эти сущности заинтересованы в коопетиции».

В этой методике многогранная коопетиция определена, как «система контекстуальной коопетиции, включающая в себя две или более коопетивные фирмы, в которую вовлечены также, по крайней мере, одно или более таких действующих лиц, как владелец или иностранное правительство, потребители или другие стейкхолдеры фирм». Она контекстуальная из-за контекста, где две или более конкурирующие фирмы находятся в отношениях кооперации способом, который выгоден также и для других стейкхолдеров системы ценности. В другом контексте эти фирмы могут конкурировать друг с другом без заметных элементов кооперации. Исследуется коопетиция больших многонациональных компаний, в которую вовлечены также локальные сообщества, то есть имеет место многогранная коопетиция. Исследовались возникающие коопетивные стратегии между фирмами и локальными сообществами при разработке социально значимых проектов.

В работах рассматриваются случаи, названные «системы коопетиции». Здесь говорится о двух или более конкурирующих системах, которые кооперируют друг с другом. В контексте коопетиции эти системы рассматриваются в соответствии с идеями работы, но основное внимание здесь приходится на диадическую коопетицию. Другой формой многогранной коопетиции является ситуация, в которой и потребитель выигрывает от нее. В работе эти условия названы игрой со стратегией «выигрыш-выигрыш-выигрыш» потому, что, по крайней мере, три сущности (две или более фирмы и потребители) выигрывают из такой расстановки сил. В работе введена структура многомерной (или многогранной) коопетиции, в которой конкуренция-кооперация связана с вертикально-горизонтальными отношениями.

Приведены примеры многогранной коопетиции в области информационных (коммуникационных) технологий таких фирм, как IBM, Intel и Apple. Структура их коопетиции связана с осуществлением цепочек поставок, в которых связь IBM-Intel описывается многогранными отношениями, а отношения IBM-Apple являются типичными горизонтальными отношениями между конкурирующими цепочками поставок. В работе также рассмотрены различные варианты коопетиции в их зависимости от цепочек поставок: вертикальные, горизонтальные и структурированные (в случае автомобилестроения). Внимание в работе сфокусировано на поставках и ассоциациях поставщиков. Работу можно рассматривать как одну из основополагающих работ по коопетиции. В принятом в работе понимании коопетиции ориентация на высокий уровень конкуренции сочетается с ориентацией на высокий уровень кооперации. Вместо принятия отношений между фирмами как игры с нулевой суммой совокупность отношений была расширена до многомерной (или многогранной) структуры, включая сюда и социальную ответственность. Такие отношения связаны с использованием многогранной стратегии «выигрыш-выигрыш-выигрыш».

Кооперация соответствует структуре «выигрыш-выигрыш», многогранная коопетиция соответствует структуре «выигрыш-выигрыш-выигрыш», диадическая коопетиция структуре «выигрыш-выигрыш-проигрыш», а конкуренция соответствует структуре «выигрыш-проигрыш» Если принять во внимание принятое представление, согласно которому конкуренция ассоциируется с нижней частью цепочки поставок, а кооперация с верхней или средней частью этой цепочки, то типичными активностями в нижней части цепочки для конкурирующих фирм в основном являются стратегии «выигрыш-проигрыш», активности в средней части соответствуют стратегии «выигрыш-выигрыш-проигрыш» или «выигрыш- выигрыш- выигрыш», а в верхней части стратегии «выигрыш-выигрыш».

Кооперация (логика «выигрыш-выигрыш» при создании ценности) основана на вертикальной интеграции, диагональной интеграции или структурах без горизонтальной интеграции. Если горизонтальная кооперация также вовлечена в эти отношения, то это становится примером многогранной коопетиции с логиками «выигрыш-выигрыш-выигрыш» создания ценности. Если горизонтальная кооперация между конкурирующими фирмами происходит без каких-либо других участников в системе ценности, то отношения соответствуют диадической коопетиции с предложением выигрыш-выигрыш (-проигрыш). В случае чистой конкуренции мы имеем дело с игрой с нулевой суммой без элементов кооперации и логикой создания ценности «выигрыш-проигрыш». Пример из работы, в которой подчеркивается использование присвоение ценности, может быть отнесен к основанной на конкуренции коопетиции, которая в основном соответствует логике выигрыш-выигрыш-проигрыш.

Ранее рассматривались различные логики создания ценности: конкуренция, кооперация и различные варианты коопетиции. Эти логики создания ценности становятся сконцентрированными в формах предложения выигрыша. Сейчас обобщим эти способы создания ценности в контексте структуры цепочек поставок. Итак, коопетиция в работе относится к виду многогранной коопетиции для случая стратегии «выигрыш-выигрыш-выигрыш». Таким образом, подтвердился тезис о том, что использование идеи многогранной коопетиции позволяет создавать ценности типичные для диадической коопетиции. Кстати, само понятие «коопетиция» в современной экономике может использоваться на более широком поле.

#### **Теория «Мягкого Подталкивания» - Nudge Theory**

Материал посвящен анализу возможностей относительно нового направления в управлении мышлением и принятием решения человека. Показаны генезис этого направления, основы формирования теории «Мягкого подталкивания», связь с «Теорией перспектив» Канемана и Тверски, основные компоненты, типология мышления и принятия решения, возможности использования в менеджменте теории «Мягкого подталкивания». Предлагаются авторские варианты использования теории «мягкого подталкивания».

Актуальность данной статьи определяется тем, что, во-первых, в настоящее время авторам данной статьи не удается отследить достаточно большого массива новых идей и направлений в теории и практике менеджмента, и в этом смысле теория «Мягкого подталкивания» является до некоторой степени новым словом; а, во-вторых, особым образом необходимо относиться к работам Г. Саймона и Л.Канемана, А.Тверски. Такое особое отношение автора определяется уважением к построению теорий менеджмента на основе получения огромных объемов эмпирического материала. Рассматриваемая теория в самой значительной степени основана на работах Л.Канемана, А.Тверски, что предполагает большую убедительность.

Теория «Мягкого Подталкивания» (Nudge theory) (ТМП) стала достаточно известна с выходом в 2008 году книги «Повышение эффективности решений в здравоохранении, благосостоянии и счастливой жизни», написанной американскими академиками Тейлером и Санстайном (Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein). ТМП изначально была предложена в рамках идеи «поведенческой экономики», но затем была адаптирована и широко применялась для расширения человеческих возможностей и для стимулирования изменений у людей. Практически все аспекты идеи «поведенческой экономики» и соответствующие публикации принадлежат совместному труду Нобелевского лауреата Д. Канемана и А. Тверски. Обсуждая с А. Тверски многие идеи, лежащие в основе концепции «поведенческой экономии» в 70-х годах прошлого века. Нобелевским лауреатом А. Тверски не стал, т.к. не дожил до этой возможности.

#### **Общие положения ТМП**

ТМП используется для открытия, понимания и объяснения разного рода воздействий на поведение людей, в особенности вредных воздействий, которые имеют место и при проведении консультаций, и получаются из-за решений на уровне правительств, и при ЧП и т.д. Разработку ТМП связывают с именами американских академиков Тейлера и Санстейна, которые построили большую часть своей теории на работах по «эвристикам» Д. Канемана и А. Тверски, которые опубликовали свои идеи в психологических журналах в 70-х годах прошлого века. Канеман и Тверски разработали «Теорию шансов» (ТШ) или как ее иногда называют «Теория перспективы» (автор статьи считает, что первый вариант названия точнее отражает содержание этой теории и предлагает пользоваться им). ТШ стала рассматриваться как значительный вклад в понимание человеческого мышления и процессов принятия решения, особенно в «поведенческую экономику».

Теория перспективы является теорией поведенческой экономики, которая описывает способ, которым люди делают выбор между вероятностными альтернативами с риском, где вероятность исходов известна. Теория утверждает, что люди делают выбор на основе потенциальной ценности потерь и выигрышей, а не на конечном исходе, и что люди оценивают эти потери и выигрыши на основе определенных эвристик. Модель является дескриптивной, она пытается смоделировать выборы в реальной жизни, а не оптимальные решения. Теория была разработана Канеманом и Тверски как психологически более аккуратное описание принятия решения по сравнению с теорией ожидаемой полезности. В оригинальной формулировке термин 'prospect' относится к лотерее.

ТМП стремится улучшить понимание влияния указанных «эвристик» на поведение человека, научить управлять ими. По ТМП центральным моментом в поведении человека является принятие решения о выборе из доступных альтернатив. И тогда по ТМП людям можно помочь думать лучшим образом и принимать лучшие решения, предлагая им определенным образом сформированные альтернативы выборов. В основном ТМП имеет дело с тем, как организация альтернатив для выборов влияет на принятие решения. По ТМП предполагается, что организация альтернатив должна основываться на том, как в действительности люди мыслят и принимают решение, т. е. инстинктивно или, скорее, иррационально, а не логично и рационально. Хотя по традиции существует вера в то, что люди обычно думают и принимают решение именно логично и рационально.

В этом отношении ТМП радикально отличается от других теорий и подходов к достижению изменений в людях, таких как традиционные методы прямого инструктирования, принуждения, наказания и пр. Использование ТМП основано на непрямом стимулировании. В ТМП призывается избегать прямого инструктирования или принуждения. ТМП стремится минимизировать сопротивление изменениям, что обычно вырастает из-за использования директивных методов и других автократических методов изменения поведения человека. Тейлер и Санстейн приводят простые примеры иллюстрации различий между традиционным понуждением к изменениям и использованием методов ТМП. В первом случае мы говорим ребенку, что комнату надо убирать, а во втором мы играем с ребенком в уборку комнаты; в первом случае подсчитываем калории, во втором используем маленькие тарелки.

Тейлер и Санстейн считают, что ТМП связана с исследованиями в областях лидерства, мотивации, управления изменениями и многими аспектами саморазвития. Так ТМП связана с такими направлениями как менеджмент, психологический контракт, и этика бизнеса, со многими моделями менеджмента и мотивации, например, с классическими теориями мотивации Маслоу, МкГрегора, Герцберга. ТМП появилась в первом десятилетии 21-го века как новый подход к исследованию воздействий на население со стороны финансовой системы, пенсионного обеспечения, медицинских услуг и ко всему, что может улучшить качество жизни людей. Это положение является важным, т.к. ТМП изначально развивалась именно как этический концепт улучшения общества, а не как механизм коммерческой эксплуатации населения или манипуляции им со стороны властей. С самого начала ТМП имела большое прикладное значение.

В настоящее время принципы и методы ТМП имеют все возрастающее значение в бизнесе, в коммуникациях, менеджменте, маркетинге, групповой мотивации, лидерстве, политике, экономике, образовании и т.д., то есть, в любой ситуации, где кто-то стремится повлиять на одного человека или группу людей, например, группу потребителей или даже на самого себя, имея целью улучшение личного благополучия. Возможно наиболее интересное доказательство того, что ТМП получила большое значение для управления изменениями в обществе, состоит в том, что правительства США и Великобритании очень быстро организовали департаменты по использованию методов ТМП для оказания помощи в изменении поведения в социуме.

#### **Определения ТМП**

Nudge [verb] – умеренно побуждать кого-либо за локоть для того, чтобы привлечь внимание. – Мягко побуждать делать что-то.  
Nudge [noun] - "A light touch or push."Легкое касание или подталкивание. (Oxford English Dictionary)

Тейлер и Санстайн в своей книге не дали точного определения ТМП, но некоторое определение в их книге есть, и оно приводится в Википедии: «Мы будем использовать термин «Мягкое Подталкивание (Nudge)». Этот термин является некоторым аспектом архитектуры выбора, который изменяет поведение людей в предсказуемой форме без запрещения любой опции или значительного изменения экономических стимулов людей. Если использовать мягкое подталкивание в чистом виде, то легко и просто можно избежать вмешательства с элементами побуждения. Мягкое подталкивание не является понуждением. Мягким подталкиванием можно считать положить фрукт на уровень глаз. Запрет на выбрасывание пищи не считается МП…». Это из предпоследнего параграфа введения в книгу «Nudge», в котором описывается сценарий создания выборов в кафетерии).

Публичное определение ТМП: «ТМП является концептом в поведенческой науке, теории политики и экономике, который утверждает, что позитивное подкрепление и косвенные предложения (попытки достигнуть согласия без понуждения) могут повлиять на мотивы, стимулы и принятие решения группой и индивидом, по крайней мере, так же эффективно – если не более эффективно – как и прямое инструктирование, воздействие закона или понуждение». Важную роль в ТМП играет, как было сказано выше, дизайн или в терминах авторов теории «архитектура» альтернатив выборов. В терминологии ТМП термин «архитектор выбора» означает кого-то, кто управляет применением ТМП. Тейлер и Санстайн использовали термин «архитектор выбора» в отношении лидера или менеджера, который использует методы ТМП, стремясь изменить поведение человека или группы. Архитектор выбора должен действовать с большой ответственностью и честностью.

Термин «архитектор выбора» подчеркивает, что возможность изменений дается дизайном выборов для людей, который стимулирует их к принятию решения, в идеальном случае к позитивным исходам, либо к выбору по усмотрению «архитектора» (при манипулятивном варианте). Суждение о том, что исходы именно позитивны, должно быть сделано людьми, с которыми происходят изменения. То есть, «архитектор выбора» не является носителем истины в конечной инстанции; полезны ли, хороши ли получившиеся изменения в людях– люди сами должны оценить это. Тейлер и Санстайн не делали специальных отсылок к тому, как управлять ролью и деятельностью «архитектора выбора», но необходимость действовать с соблюдением требованием этических правил (общечеловеческих, религиозных, профессиональных и т.д.) и с соответствующей ответственностью, подразумевается в полной мере.

С этой точки зрения стиль работы и репутация «архитектора выбора», это то, как он воспринимается людьми, которых мягко подталкивают, может быть, является самым важным фактором, влияющим на успех применения ТМП. В большинстве ситуаций применения ТМП у людей, которых мягко подталкивают, к «архитектору выбора» формируются отношения того или иного сорта. Эти отношения влияют и на готовность людей к кооперации, и на позитивную реакцию на то, что их мягко подталкивают. Эти отношения являются важным аспектом роли «архитектора выбора» и его ответственности, и потому эффективный «архитектор выбора» должен быть определен шире, чем просто «применяющий процесс мягкого подталкивания». Надо было бы расширить это понятие до включения определения того, как люди относятся к «власти мягкого подталкивания». Нам видится что ТМП в большей степени присуща лицам, которые уже обладают позицией лидера в определенном сообществе или претендуют на нее.

Таким образом, восприятие стиля и репутации «архитектора выбора» потенциально включает в себя проблемы лидерства, этики, честности, эмпатии, доверия и т.п. и другие концепты, которые формируют отношения между людьми. Тейлер и Санстайн явно подразумевают, что часть роли «архитектора выбора» состоит в анализе уже сложившегося мягкого подталкивания и в разработке нового применения этой технологии. Поэтому роль «архитектора выбора» может и должна быть расширена до высокой степени ответственности за идентификацию или устранение уже сложившегося бесполезного мягкого подталкивания. Последнее, по-нашему мнению, является признаком целенаправленного использования «архитектором выбора» эффективных способов ТМП.

#### **«Люди и иконы»**

Тейлер и Санстайн рассматривали два различных типа людей, относительно которых были проиллюстрированы два различных типа мышления и принятия решения. Тейлер и Санстайн показали контраст между иррациональным, бестолковым, но часто встречающимся поведением людей и рациональным, умным, но не часто встречающимся логичным поведением, показав два воображаемых типа людей, которые они назвали «человек» и «икона». «Люди» это «реальные» люди, которые принимают «реальные» человеческие решения (или терпят неудачу в их принятии), побуждаются широким спектром человеческих проблем и таких факторов, как инертность, самоуверенность, эгоизм, ложные предположения и т.д. Эта точка зрения на людей и общество с позиций реализма.

«Иконы» – воображаемый тип людей, представленный в умах экономистов, менеджеров, политиков, академиков и т.д. «Иконы» всегда думают логично и рационально, и на них не влияют различные эвристические факторы, такие как инертность, самоуверенность и др., которые обычно вынуждают «людей» вести себя иррациональными, бесполезными, деструктивными, небрежными и прочими способами. «Иконы» – это взгляд на людей и общество с нереалистичных позиций. В рамках ТМП признается, что в действительности «Иконы», как тип поведения в обществе, не существуют, а существуют «Люди». С этой точки зрения, утверждают Тейлер и Санстайн, можно увидеть, как и почему ТМП обладает жизненной и необходимой методологией и почему у стратегии принуждения для изменения поведения, наблюдается тенденция быть неудачной.

По мнению Тейлера и Санстайна определенное число людей и в корпорациях, и в правительстве абсолютно точно понимают, что человек часто думает и принимает решения на инстинктивном уровне и иррационально, и они эксплуатируют эти слабости, используя методы ТМП в своих корыстных целях. По Тейлер, Санстайн и Канеман, Тверски «Люди» характеризуются автоматичностью мышления, а «Иконы» – рефлективностью мышления, т.е. существуют две различные системы мышления. Это эквивалентно в широком смысле концепции Канемана, в которой можно найти следующее: первая система мышления – автоматизм, инстинктивность, быстрота, предвзятость, неточность, иррациональность и т.д.: вторая система – глубокомыслие, рефлективность, расчетливость, медленность, рациональность, логичность, критичность и т.д.

Тейлер и Санстайн предположили, что люди часто используют рефлективное принятие решения даже в очень ответственных ситуациях таких, как голосование, инвестирование, крупные покупки и т.д. Надо сказать, что первая или автоматическая система мышления не плоха и не тупа. Напротив, эта система окажется очень полезной в одних ситуациях, а в других, где требуется принимать рациональные взвешенные решения, может быть бесполезной. Тенденция для людей вести себя и думать, как «Люди», а не как роботы «Иконы», есть главный фактор успеха человека как вида. Первые люди, которые были способны думать быстро и инстинктивно, имели преимущество перед теми, кто так делать не мог. И эта способность становилась доминирующей у людей в результате естественного отбора потому, что они выживали и были более успешными.

Канеман подчеркивал, что система мышления №1 является более высокой формой интеллекта, чем система мышления №2, потому что система №1 дает людям возможность делать быстрые оценки ситуации, на основе ментального анализа и отсылок к опыту, знаниям. Для многих ситуаций принятия решения особенно в доисторические времена, когда жизнь была очень проста и не наполнена объективно вредными дистракторами такими как, например, реклама, СМИ, способность делать быстрые оценивание на уровне инстинкта и принятие решения было жизненно важно. Эти два разных метода мышления и принятия решения не хороши или плохи сами по себе. Ситуации часто требуют одного и другого, и люди в наше время часто испытывают трудности, балансируя на желании использовать и тот, и другой метод.

В настоящее время перед людьми часто встает необходимость принимать решение, которое может иметь последствия куда большие, чем в прошедшие времена. Нам представляется, что первый тип мышления и второй тип мышления в современных дискуссиях сравнивают с «софтом» и «хардом», используя термины компьютерных технологий. И здесь можно говорить о том, что не может программное обеспечение («софт») работать отдельно от материального воплощения – компьютера (харда»). Так и система мышления №1 (по Канеману) возникает в ходе развития психики человека на базе системы мышления №2.

#### **Эвристики**

Тейлер и Санстайн предлагают эмпирические доказательства того, что принимаемые людьми решения в целом не разумны, не логичны и обычно бесполезны или даже вредны. Это очень важное утверждение, доказанное существованием очень многих иррациональных тенденций (или, как говорят Тейлер и Санстайн, «ошибочностей») у людей, а причины для «ошибочности» коренятся в оценке людьми ситуации и принятия в ней решения. Эта ошибочность обычно связана с естественным поведением человека и имеет большое значение и в деятельности в качестве мягко подталкиваемого, и во вкладе в эффекты подталкивания. Тейлер и Санстайн относятся к областям «ошибочности» человека как к «эвристикам», которые в контексте ТМП в основном означают различные внутренние отсылки и специфические реакции, которые люди используют при оценке событий, формировании точек зрения и принятии решения.

Надо сказать, что в различной степени эти эвристики уже используются случайно, по неосторожности или умышленно корпорациями, правительствами, СМИ, религией, лидерами и т.д. Многие наделенные властью лица, используя методы ТМП, не знают о существования термина «эвристики», но они, тем не менее, будут по-всякому использовать эти методы для влияния на людей. «Эвристики» играют важную роль в ТМП, они здесь равны «мягким подталкиваниям». Тейлер и Санстайн использовали «Правило большого пальца» для того, чтобы ввести «эвристики» в контекст ТМП и объяснить это понятие. Заметим, что «Правило большого пальца» - общее, практическое указание, метод (а не строгое правило), основанный на опыте или общеизвестных вещах.

Кроме того, общее по словарю значение «эвристики» шире и менее специфично для мышления человека и принятия им решения по сравнению с более техническим значением эвристики в психологии и ТМП, которое относится в большей степени к неудачам в мышлении и принятии решения, которые обычно вытекают из человеческой слабости, привычек и т.п. Слово «эвристика» в своем базисном значении означает само-открытие (с греческого heuriskein – «найти»), хотя в контексте ТМП это понятие (которое используется и в единственном, и во множественном числе) более широко отнесено к различным внутренним отсылкам и реакциям, которые люди используют для оценивания, формирования точки зрения, и принятия решения. По своей природе эвристическое мышление имеет тенденцию быть личностным, эмоциональным, субъективным и инстинктивным.

Старая и хорошо известная проблема Monty Hall 'closed door' является ярким примером неудачи в эвристическом мышлении человека. Эвристическое мышление также имеет тенденцию вести к необоснованным предположениям, спонтанным реакциям, использованию традиций и т.д. Описанные выше эвристики мышления и принятия решения существовали много лет под другими терминами в работах по теории психологии и принятия решения. Помимо работ Тейлера и Санстайна они появились в трудах Канемана и Тверски. Тейлер и Санстайн очень удачно их применили и дали им названия, связали их воедино, объяснили и применили в ТМП не как отдельные методики, а как набор инструментов. Дополним еще одно качество «эвристик». «Эвристики» — это индивидуальное творчество людей, осуществляющих пробы ТМП в своей практике в различных условиях. Благодаря этому находятся успешный индивидуальный набор инструментов.

В терминологии ТМП «якорь» относится к отысканию человеком референтной точки при попытке ответить на вопрос, ответ на который неизвестен и должен быть выведен методом дедукции. Проще говоря, якорь является клеем, сигналом, стартовой точкой или указателем, который может быть использован для того, чтобы помочь сформировать ответ. Термины «якорение и подстройка» были введены Канеманом и Тверски. Большинство людей обычно делают это естественно, когда им задают, вопрос, например, сколько стоит что-то полностью новое для них. Или просят оценить время, которое необходимо для выполнения абсолютно незнакомого задания. Когда людей просят ответить на требующий подсчета вопрос (например, сколько людей живет в данном городе), у них есть тенденция сначала установить внутреннюю якорную отсылку (другой город, о котором есть информация) и потом они подстраивают эту величину под ответ на вопрос до тех пор, пока не почувствуют себя комфортно со своим угадыванием неизвестного им ответа.

В контексте ТМП якоря работают как подталкивания. Однако использование якоря не самый надежный способ достичь точной оценки чего-либо. И наоборот: воспринимаемые необычность или редкость информации имеют тенденцию порождать восприятие с малой известностью, с низким уровнем доверия, что может не соответствовать действительности. Тейлер и Санстайн использовали термин «доступность» относя его тому, насколько обычным воспринимается нечто. Тейлер и Санстайн приводят пример доступности в СМИ информации об убийствах в сравнении с доступностью информации о суицидах. Искаженная доступность ведет к некорректной вере у большинства людей в то, что убийства являются более обычным случаем, чем самоубийства, хотя верно противоположное. По тем же эвристическим причинам большинство людей испытывают большее опасение летать на самолете, чем вести машину, хотя статистика говорит, что ездить на машине опаснее. Восприятие частоты появления или доступности информации является важной эвристикой в ТМП.

Эвристика «доступность» в некоторых ситуациях равна «осведомленность» (нечто выглядит хорошо знакомым) и это сильно связано с доверием. Концепт брендирования и осознание бренда является примером используемой эвристики «доступности». Корпорации тратят миллиарды на создание и поддержание «осведомленности» об их брендах потому, что это усиливает чувство доверия и воспринимаемого ощущения надежности товаров и услуг тогда, когда в бренде захочется посомневаться. Кстати, этот эффект предлагает пример двух или более действующих совместно эвристик потому, что осведомленность о бренде потенциально действует совместно с эвристикой «следовать с толпой». Предубеждения на основе «репрезентативности» часто встречаются в мышлении людей, когда имеет место стереотипизация и дискриминация по признакам расы, религии, пола, возраста и т.д.

Эвристика «репрезентативность» иногда ведет к путанице между причиной и следствием. Может появиться и ложная корреляция, например, в виде общего заблуждения, состоящего в том, что люди считают холодную погоду причиной своей простуды, хотя простуда появляется из-за вируса, передаваемого от человека к человеку. Эта тенденция ведет к самодовольству, инертности, экстравагантности, неумению управлять бюджетом, постановке бессмысленных целей и т.д. Эвристика «Оптимизм» тесно связана с риском или как результат заниженной оценки риска, или как причина игнорирования или оправдания рискантности. Оптимизм как тенденции являются причиной для некоторых следующих особенностей поведения: надеяться на пенсию, а не делать сбережения; избегать медицинского обследования, а лечиться только когда прижмет; откладывать ремонт крыши до тех пор, пока уже и подстановка тазов не помогает оттягивать и отсрочивать то, что требует срочности в проведении необходимых работ всякого вида.

«Кто-нибудь должен был сказать мне …» - обычная реакция на проблемы, появляющиеся из-за этой эвристики. Эвристика «Оптимизм» противоположна инстинкту эвристики «неприятие потерь». Тейлер и Санстайн считают, что у большинства людей наблюдается основательное «неприятие потерь», так что оценивание и принятие решения имеют тенденцию к избеганию воспринимаемой потери, даже если «потеря» может сверхскомпенсироваться различными приобретениями. Эвристика «Неприятие потерь» порождает растущее ощущение риска. Большинство людей имеют тенденцию избегать риска. Мышление начинает управляться ощущением, что изменения ведут к ухудшению ситуации, и потому принимаемые решения направлены на сохранение, консервацию текущей ситуации, и это тесно связано с эвристикой «Статус кво».

Эвристика «Неприятие потерь» — это инстинкт противоположный эвристике «Оптимизм», и она ведет к избеганию риска, а эвристика «Оптимизм» игнорирует, минимизирует или оправдывает риск. Склонность к статусу кво может сочетаться с ленью, отвращением к сложности, к прикладыванию усилий и т.п. Тейлер и Санстайн относятся к склонности к статус кво как к тенденции желать сохранить чего-либо в существующей форме и сопротивляться изменениям. Авторы ТМП считают, что инертность порождена тенденцией людей избегать изменений, усилий, риска и т.п., что в свою очередь относится к нежеланию тратить время на сложные проблемы и к ощущению дискомфорта, когда приходится иметь дело с тем, что что-то меняется. Инертность особенно влияет на принятие решения по введению новых технологий или на стремление делать профессиональную карьеру. Не трудно представить, как эта простая, но очень мощная эвристика – инертность или «ничегонеделание» – использовалась и будет широко использоваться для неэтичных целей.

Тейлер и Санстайн предполагают, что «Структурирование» является сильнодействующей эвристикой при оценке людьми альтернатив и принятии решения. Классическим примером структурирования являются альтернативы «стакан на половину полон» или «стакан на половину пуст». Другой пример, когда тренер в перерыве между таймами говорит: «Теперь идите и выигрывайте», а не «Не проиграйте эту игру», то он занимается структурированием одной и той же инструкции способом, который с большей вероятностью даст хороший результат. Людей обычно привлекают выборы, которые предлагают быстрое получение вознаграждения. То, что рассматривается в качестве вознаграждения, может иметь самые разные формы, например, материальные, финансовые, много благ за малое усилие, признание, благодарность, избегание усилий, власть, защищенность, безопасность, любовь и принятие, еда, секс, кров и т.д. Каждый день миллионы умных зрелых людей участвуют в розыгрыше лотерей, понимая ничтожную вероятность выигрыша. Это они делают в основном из-за того, что эвристика «соблазна» мощнее фактов и логики. Перечисленное выше может быть напрямую связано с теориями Маслоу и Герцберга.

Эвристика «легкомыслие» может быть связана с ощущениями от трудностей и сложностей, со стрессом, леностью, тревожностью, необразованностью и т.п. Тенденция у людей пропускать важные детали используется властями, руководством и другими заинтересованными лицами. Например, предлагаемый ритейлером дисконт может быть дистрактором, отвлекающим от более важных деталей. Когда ритейлор преувеличивает дисконт, устанавливая искусственно высокие цены предыдущих продаж, он умышлено пытается создать и использовать человеческое легкомыслие. Люди часто демонстрируют легкомыслие, когда не читают условия, написанные мелким шрифтом. Легкомыслие обычно приводит людей к принятию бесполезных или вредных решений, или «не замечанию» необходимости принятия решений. Люди вместо того, чтобы признавать свою уязвимость от эвристики «слабость», предпочитают отделываться в таких выражениях как: «Я сам себе главный враг», «Я должен был понять, что это слишком хорошо, чтобы быть правдой» и т.п. Многие вырабатывают собственные тактики преодоления слабостей. При этом значительная часть этих тактик потом становятся дополнительными эвристиками.

Вот некоторые примеры эвристик самоконтроля, которые люди используют для борьбы с эвристикой слабости: ежеминутный взгляд на часы для того, чтобы противостоять привычке опаздывать; использование одного и того же ПИН-кода во всех случаях жизни из-за опасений забыть эти коды, если они будут разными; установка дедлайна раньше, чем это будет актуальным, чтобы не пропустить. «Архитектор выбора» должен понять, когда такие тактики могут появиться в поведении человека и принимать их в расчет, когда формируются предложения выборов. Примером группового мышления кроме парадокса Абилина является, например, ситуация в классе, когда никто не просит прояснить условия сложной задачи, полагая, что всем все абсолютно понятно, хотя в действительности никто ничего не понял. Можно считать, что конформизм являлся способом реализации инстинкта выживания в древние времена и потому существует на генетическом уровне. Действительно, побуждение человека к конформизму столь мощно, что нонконформисты обычно высмеиваются или преследуются, и такое поведение можно наблюдать как у малых детей, так и у взрослых зрелых мужей.

«В свете прожектора» сильно связан с эвристикой «конформизм». Из-за способа, которым люди организуют «Предначальный период», они становятся «мягче» или «тверже» перед включенностью в ситуацию и это изменяет возможность понимания их точки зрения, что связано с теорией фасилитации. В большинстве случаев реклама стремится использовать эффект «предначального периода» часто с самого начала показывая привлекательные сексапильные образы людей, завлекательные пейзажи, милых щенков, котят и т.п. В некоторых психологических концепциях определенные слова уже давно рекомендуют или избегать использовать, или, наоборот, использовать широко. Например, слово «как» вероятнее даст позитивный ответ, чем слово «почему»; использование одного ясного позитивного послания работает лучше, чем послания, в которых есть более чем одно главное.

Использование Тейлером и Санстайном термина «архитектура выбора» для этой области эвристик слегка запутано и не совместимо с термином «архитектор выбора», который приложим ко всем остальным эвристикам. Совместимость стимула с реакцией относится к тому соответствует ли вид сообщения его смыслу. Обычно зеленое значит «Идти» или «ОК», а красное означает «Стоп» или «Опасность». Слова, написанные заглавными буквами, обычно подчеркивают важность, приоритет и т.д., даже если эти слова не являются важными. Отсюда наше нежелание читать написанное мелким шрифтом, что используется нечестными людьми. Рамка прямоугольника на белой бумаге провоцирует вписать в него что-либо. Если на двери, которую надо толкать, есть крупная ручка, то хочется дверь потянуть.

Тейлер и Санстайн считают, что обратная связь является главным и сложным аспектом эвристик и частью «архитектуры выбора». Люди обычно способны хорошо реагировать на получение обратной связи о своих действиях и решениях. Обратная связь может быть точной, но если она получена неверным способом, то нет уверенности в том, что обратная связь будет принята. А иногда плохо сформированная обратная связь может ухудшить ситуацию. Инструментарий ТМП можно использовать различными способами:

Как помощь для обучения ТМП и соответствующим концептам Для помощи творческого формирования (например, в случае «мозгового штурма») альтернативных подходов и идей Для анализа существующих бесполезных эвристик, которые надо убрать или пересмотреть Для разработки ТМП-подходов в оказании помощи людям принимать улучшенные решения и индивидуально, и в группах, что является альтернативой традиционному автократическому менеджменту и методикам лидерства

Традиционный менеджмент предполагает понуждение сотрудников в той или иной форме, и направлен на человека или группу людей, от которых требуются изменения. В отличие от традиционного менеджмента использование ТМП занимается дизайном альтернатив для свободного выбора и направлено на ситуацию, в которой действуют люди. В таком концепте управление со стороны «архитектора выборов» - то есть менеджмент, администрирование, лидерство, управление социо-техническими системами разделено между собой на основе различий в использовании тех или иных инструментов ТМП.

# **КОНКУРЕНЦИЯ ИЛИ КООПЕТИЦИЯ?**

В традиционном понимании конкуренция является важнейшим фактором эффективной работы рыночной экономики. Он непрерывно мотивирует производителей повышать качество своего товара, а потребителю дает возможность в полной мере удовлетворить свои потребности.

Сущность и смысл конкуренции в экономике заключается не в том, чтобы одни соперники в процессе борьбы победили других и вытеснили их с рынка. Конкуренция должна обеспечивать эффективное развитие и оптимальную рыночную структуру, при которой создается выигрышная ситуация для всех участников взаимоотношений. В этой связи очевидно, что фирмы на рынке не только находятся в состоянии соперничества друг с другом, но и определенным образом взаимосвязаны между собой, что предполагает возможность продуктивной работы между ними.

Теория конкурентного сотрудничества представляет собой новый взгляд на отношения между фирмами, подразумевающие переход от противопоставления к восприятию друг друга как не исключающих, а взаимодополняющих форм взаимодействия на рынке.

Что же делать, чтобы вместо острой войны за рынок построить эффективную систему взаимодействия?

**Конкуренция**– это возможность для всех участников рынка развиваться и расширять общую нишу.

Например, в нашей сфере – частном образовании – важно находиться в партнерских отношениях с коллегами по рынку, которые делают акцент на других ценностях и закрывают потребности, которые вы закрывать либо не хотите, либо в настоящий момент просто не можете. Тогда имеет смысл рекомендовать клиентам таких конкурентов, а они, в свою очередь, могут ответить взаимностью. В результате в этой ситуации никто не потеряет, а ровно наоборот - каждый из вас приобретет хорошего, постоянного, довольного клиента на долгие годы.

**Гораздо выгоднее быть партнерами, чем конкурентами.**Почему?

**Обмен опытом.**Неудачи в образовательном бизнесе всегда отражаются на детях (что плохо). Гораздо правильнее делиться опытом с коллегами, создавать здоровую образовательную среду, где у всех есть выбор. У бизнеса - работать с лояльным клиентом. У родителей - выбирать то, что им близко.

**Лояльность клиентов.** Смело и открыто рассказывая о своих конкурентах, вы только заработаете уважение. Клиент в любом случае будет выбирать, опираясь на свои приоритеты.

**Возможность «делить» ценных специалистов.** Бывает так, что центр небольшой и у него нет возможности обеспечить полной ставкой хорошего специалиста. Однако без него учреждение сильно потеряет в своей ценности для родителей. Если вы в партнерских отношениях с коллегами из других центров, вы сможете предложить такому специалисту разделить его рабочее время между компаниями.

**Совместное повышение квалификации.**Можно разделить расходы на тренинги, организовать конференцию с серьезными спикерами, которые в иных случаях, возможно, не станут уделять внимание одной маленькой организации, а вот для целого сообщества педагогов наверняка найдут время.

**Как выстраивать партнерские отношения?**

Участие в бизнес-встречах, завтраках, конференциях – как руководителей, так и сотрудников. Это необходимо для того, чтобы быть в курсе новых тенденций, заводить полезные знакомства, рассказывать сообществу о себе.

Мы, например, регулярно встречаемся, чтобы обсудить вопросы развития персонала, делиться идеями и сложностями.

**Формирование личного бренда руководителя.** Чем известнее ваше имя, тем больше к вам доверия со стороны коллег и родителей.

**Организация интересных мероприятий на вашей территории.**Чем вы более открыты и гостеприимны, тем больше о вас говорят, тем известнее ваше имя.

**Нетворкинг между учебными учреждениями.**Например, семья переезжает в другой район и просит у вас рекомендации, куда им отдать ребенка на новом месте. Будет достойно поделиться информацией о ваших коллегах.

Рекомендации специалистов. Если у вас работает хороший педагог, но по какой-то причине он хочет уволиться, будет правильно, если он сможет беспрепятственно уйти к вашим коллегам. Это нормальная и здоровая ситуация. Если для этого созданы лояльные условия, рано или поздно другой специалист точно так же придет команду к вам.

Умение находить точки соприкосновения с конкурентами, вместе выполнять задачи и по завершении работы остаться в хороших отношениях – это «высший пилотаж» бизнес-отношений.

Мы опасаемся конкурентов на интуитивном уровне, и это вполне понятно, особенно в жестких экономических условиях, когда, как мы знаем, выживает сильнейший. На практике же каждый бизнес уникален, у него есть свои особенности, сильные и слабые стороны, которые, как ни странно, можно нивелировать с помощью конкурентов.

Когда небольшим бизнесам (прямым конкурентам) бывает выгодно объединиться?

- Когда на рынке появляется задача, с которой невозможно справиться в одиночку (например, большой тендер). Тогда один из конкурентов может встать в авангардную позицию, а второй – стать его субподрядчиком.

- Когда можно добиться лучших условий (у поставщика, например). Чем больше объем, тем лучшие условия дает площадка (мы находим больше компаний для размещения рекламы и, таким образом, получаем выгодные условия и скидки для себя). Для этого приходится объединяться.

- Когда конкуренты понимают, что оба их бизнеса выиграют от тактического объединения (например, от спонсирования нового исследования). Заплатив за участие относительно небольшие деньги, обе стороны получат огромный охват по своей целевой аудитории.

На что важно обратить внимание при вступлении в подобные отношения?

- С сотрудниками, участвующими в процессе, нужно подписать соглашение о неразглашении и акцентировать их внимание на штрафах;

- Следует определить порядок оплат, метод разделения прибыли и рисков (в том числе финансовых);

- Необходимо также договориться о том, кто положит кейс в свое портфолио, и решить, кто (чья команда) будет представлен заказчику;

- Не стоит давать завышенных обещаний партнеру-конкуренту (сейчас поработаем, а потом как начнем покорять мир вместе). Лучше обозначить границы совместного проекта и очень четко разделить функционал.

Конкурентное партнерство, или, как его еще называют, коопетиция, является мощным инструментом как для профессионального, так и для личностного роста. Оно позволяет компаниям объединять уникальные навыки и ресурсы для достижения общих целей, которые гораздо труднее достичь в одиночку.

При этом ключ к успешному взаимодействию с конкурентами заключается в четкой координации целей и ожиданий обеих сторон. Главное – определить область сотрудничества и конкуренции, а также установить механизм для обмена знаниями и управления конфликтами.

Примечательно, что успешные компании воспринимают коопетицию, прежде всего, как возможность для обучения. Их лидеры используют эту концепцию для развития своих навыков в областях, выходящих за рамки формального соглашения, и систематически распространяют новые знания по всей организации.

Важно учесть, что конкурентное партнерство может иметь разные масштабы и формы. Например, Massachusetts Competitive Partnership – бостонский бизнес-клуб, в который входят руководители 60 крупнейших фирм Массачусетса, демонстрирует, насколько слаженно могут работать крупные компании для продвижения общих политических и экономических интересов на региональном уровне.

В целом, конкурентное партнерство может быть мощным инструментом для развития инноваций, расширения рынков и улучшения конкурентоспособности. Однако успех коопетиции в значительной степени зависит от способности компаний к обучению, адаптации и эффективному управлению отношениями.

Конкурентное партнерство — это частое явление внутри компаний. Оно может быть представлено в разных формах: вокруг продукта/услуги, вокруг самого предприятия или как-то иначе. В первом случае, например, юристы могут объединиться для того, чтобы провести юридический краш-тест бизнеса и найти его слабые места. Во втором случае конкурентное партнерство подразумевает под собой объединение в рамках одного нового юридического лица двух и более компаний.

Среди выгод конкурентного партнерства — объединение сильных сторон разных компаний. Это может быть хороший маркетинг одного бизнеса и продукт другого. Такое партнерство дает синергетический эффект. Однако важно обсудить заранее, кто и в каком порядке в будущем будет принимать решение относительно общего продукта, а также что компания выпускает, для какой целевой аудитории, какие решения принимает та или другая сторона.

Возникновение коллаборационного союза неизбежно несет за собой появление вопросов: а кто же главный и кто распоряжается продуктом? В рамках такого союза абсолютная власть партнера становится взаимозависимой от власти другого. Поэтому еще один очень важный момент для конкурентных партнерств — условия, на которых совладельцы будут расходиться. Идеально для этого еще в начале сотрудничества договориться и закрепить условия в партнерском соглашении.

# **КООПЕРАЦИЯ: ЗНАЧЕНИЕ, ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ БИЗНЕСА И ПРИМЕРЫ**

Коопетиция, образованная от слов «сотрудничество» и «конкуренция», — это стратегическая концепция, обозначающая акт сотрудничества и партнерства между конкурирующими компаниями. В деловом мире коопетиция возникает, когда компании одновременно занимаются и сотрудничеством, и конкуренцией. Она предполагает создание стратегических альянсов с конкурентами для достижения взаимной выгоды. В этой статье рассматривается значение кооперирования, его преимущества для бизнеса и приводятся реальные примеры. Хотя контекст статьи применим к мировой практике ведения бизнеса, обсуждаемые принципы могут быть актуальны и для российского рынка.

## Понимание коопетиции

Кооперация — это идеология, основанная на теории игр, которая изучает, как сотрудничество и конкуренция могут привести к синергетическому эффекту. Она признает, что конкурирующие компании могут повысить свою конкурентоспособность за счет стратегического сотрудничества в определенных областях. Кооперация часто включает в себя заключение соглашений о промышленных стандартах, совместную разработку продукции, обмен ресурсами или опытом.  
В России, где во многих отраслях наблюдается острая конкуренция, кооперирование может привести к значительным преимуществам. Создавая альянсы с конкурентами, российские компании могут задействовать общие ресурсы, использовать взаимодополняющие преимущества и расширять сферу своего влияния на рынке. Кооперация также может способствовать инновациям и росту промышленности.

## Модель кооперирования

Модель кооперирования обеспечивает основу для понимания динамики и преимуществ кооперирования. Она рассматривает распределение доли рынка между конкурентами и направлена на максимизацию общей доходности рынка. Модель представляет ключевых игроков в виде ромбовидной структуры, в каждом углу которой находятся клиенты, поставщики, конкуренты и взаимодополняющие компании.  
В условиях российского бизнеса модель кооперирования может помочь компаниям в выявлении потенциальных партнеров и определении оптимальных стратегий сотрудничества. Анализируя входные переменные, влияющие на сотрудничество и конкуренцию между игроками, компании могут принимать обоснованные решения о том, когда конкурировать, а когда сотрудничать. Такое понимание позволяет им создавать взаимовыгодные партнерства, которые способствуют их индивидуальному и коллективному успеху.

## Преимущества кооперирования для компаний

Кооперирование дает ряд преимуществ предприятиям, работающим в России:

1. Усиление конкурентных преимуществ: Сотрудничая с конкурентами, компании могут использовать объединенные силы и ресурсы для получения конкурентного преимущества на рынке. Такая синергия может привести к увеличению доли рынка и повышению рентабельности.
2. Доступ к новым рынкам и клиентам: Кооперация позволяет компаниям осваивать новые сегменты потребителей и расширять сферу своего влияния на рынке. Сотрудничая с конкурентами, компании получают доступ к клиентской базе партнера и выгоду от кросс-канального продвижения.
3. Разделение рисков и снижение затрат: Благодаря совместной конкуренции компании могут разделить риски и затраты, связанные с исследованиями и разработками, производством и дистрибуцией. Это может привести к значительному снижению затрат и ускорению разработки продукта.
4. Инновации и обмен знаниями: Кооперирование способствует сотрудничеству, позволяя компаниям обмениваться идеями, знаниями и опытом. Такой обмен информацией часто приводит к инновациям, улучшению возможностей решения проблем и совместному обучению.
5. Влияние на отраслевые стандарты и правила: Кооперация позволяет компаниям иметь коллективный голос при формировании отраслевых стандартов и правил. Сотрудничая с конкурентами, компании могут отстаивать благоприятную политику и создавать благоприятные условия для ведения бизнеса.

## Пример кооперирования в реальном мире

Ярким примером кооперирования является сотрудничество между компаниями Pfizer Inc. и BioNTech SE в разработке и производстве вакцины COVID-19. Эти две фармацевтические компании объединили усилия для совместной разработки и производства вакцины против глобальной пандемии.  
Соглашение о сотрудничестве между Pfizer и BioNTech позволило им объединить свои сильные стороны. BioNTech предоставила кандидатуры вакцин, а Pfizer — клинические исследования, возможности разработки, производство и опыт дистрибуции. Это сотрудничество позволило обеим компаниям увеличить свои производственные мощности и выпустить миллионы доз вакцины для людей по всему миру.  
В России подобные стратегии кооперирования можно наблюдать в различных отраслях. Например, конкурирующие технологические компании могут объединяться в альянсы для создания синергии между программным и аппаратным обеспечением или совместной разработки инновационных решений. Сотрудничая, российские компании могут объединять ресурсы и опыт, чтобы эффективнее конкурировать на внутреннем и международном рынках.

Кооперирование — стратегическое сотрудничество между конкурирующими компаниями — дает множество преимуществ бизнесу в России и во всем мире. Приняв подход к кооперированию, компании могут повысить свои конкурентные преимущества, получить доступ к новым рынкам, снизить затраты, стимулировать инновации и влиять на отраслевые стандарты. Реальные примеры, такие как сотрудничество между компаниями Pfizer и «БиоНТех», демонстрируют положительные результаты, которые могут быть получены в результате совместной работы. В условиях обострения конкуренции в российском бизнесе совместное сотрудничество может стать ценной стратегией для компаний, стремящихся к устойчивому росту и успеху.

Коопетиция — это акт сотрудничества и взаимодействия между конкурирующими компаниями. Она предполагает создание стратегических альянсов и партнерств с конкурентами для достижения взаимной выгоды. Балансируя между сотрудничеством и конкуренцией, компании могут использовать общие ресурсы, повышать свои конкурентные преимущества и стимулировать инновации.

Кооперирование дает предприятиям ряд преимуществ, в том числе:  
— Усиление конкурентных преимуществ за счет объединения сил и ресурсов.  
— Доступ к новым рынкам и клиентам за счет использования партнерских сетей.  
— Разделение рисков и снижение затрат благодаря сотрудничеству в области исследований, разработок и производства.  
— Содействие инновациям и обмену знаниями благодаря совместному обучению.  
— Влияние на формирование отраслевых стандартов и нормативных актов путем коллективного отстаивания интересов.

Российские компании могут получить различные выгоды от применения стратегий кооперирования. Создавая альянсы с конкурентами, они могут использовать общие ресурсы, расширять сферу своего влияния на рынке, снижать затраты, способствовать инновациям и влиять на отраслевые стандарты. Кооперация также может помочь российским компаниям преодолеть острую конкуренцию и добиться устойчивого роста как на внутреннем, так и на международном рынках.

Несмотря на то, что кооперирование дает значительные преимущества, существуют также потенциальные риски и проблемы. К ним относятся:

— Соблюдение баланса между сотрудничеством и конкуренцией во избежание конфликта интересов.

— Защита интеллектуальной собственности и служебной информации во время сотрудничества.

— Обеспечение эффективной коммуникации и согласования целей между партнерами.

— Управление потенциальной динамикой власти и поддержание доверия между конкурентами.

— Ориентирование в юридических и нормативных аспектах при сотрудничестве с конкурентами.

Да, кооперирование может применяться в различных отраслях. Хотя чаще всего она наблюдается в технологических секторах, таких как компании, производящие программное и аппаратное обеспечение, принципы кооперирования могут быть адаптированы и к другим отраслям. В России такие отрасли, как телекоммуникации, энергетика, розничная торговля и производство, могут изучить стратегии кооперирования для обеспечения роста и конкурентоспособности.

Чтобы найти потенциальных партнеров по сотрудничеству, компании могут рассмотреть следующие варианты:

— Проанализировать конкурентную среду, чтобы выявить компании с взаимодополняющими сильными сторонами или ресурсами.

— Оценка соответствия целей и стратегических задач потенциальных партнеров.

— Оценка репутации и послужного списка потенциальных партнеров на рынке.

— Участие в отраслевых форумах, конференциях и сетевых мероприятиях для установления контактов с потенциальными партнерами.

— Обращение за рекомендациями к отраслевым экспертам, консультантам или бизнес-ассоциациям, знакомым с динамикой рынка.

# **Принципы в процессе принятия решений. Принципы в управлении**

**Принцип управления** – это наиболее общие, основополагающие правила и рекомендации, которые должны учитываться и выполняться в практической деятельности на всех уровнях управления.

Их отличие от законов состоит в том, что законы существуют и действуют объективно, не зависимо от воли и сознания людей.

Принципы вытекают из законов, сознательно формируются в интересах практики и применяются в зависимости от конкретных условий.

По своему предназначению принципы являются связующим звеном между фундаментальной основой теории управления – законами управления – и управленческой практикой. Они как бы переводят на язык практики объективные законы и закономерности.

В основе процесса принятия решений по управлению фирмой лежат четыре основных принципа, игнорирование которых (полное или частичное) может привести к ошибочным решениям и неудовлетворительным результатам. Соблюдение же этих принципов дает возможность принимать качественные решения на всех уровнях организации.

Первый принцип – это принцип организационного соответствия.

Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению (функционированию) связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Нельзя не учитывать и того факта, что полномочия и ответственность все больше переходят «из рук в руки». Возлагая только на менеджеров ответственность за результаты их решений, можно подготовить лучшие руководящие кадры.

Второй принцип: политика, стратегия и цели должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающихся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Третий принцип требует иметь достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между менеджерами высшего уровня и более низкими уровнями функционирующих подразделений организации. Чрезвычайно важно производить отбор имеющихся данных таким образом, чтобы менеджеры высшего уровня имели в своем распоряжении только те факты, которые им действительно нужны, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом. Речь идет о релевантной информации, доставленной по надежным каналам. Этот вопрос затрагивался при рассмотрении одной из функций управления – коммуникации. Необходимо создать «воронку свертывания информации» – выстраивать систему, при которой общий объем информации «фильтруется» до необходимого для принятия решения. Этот фильтр должен состоять из подготовленных специалистов (аналитический отдел, референты, заместители и т.д.), которые при этой операции «не потеряли» бы и ценной информации.

Лишняя информация может быть вредна: она может или «забрать» время руководителя на ее изучение без пользы для дела, или вообще привести к неверному решению. Важную роль имеет и форма представления информации (устная, письменная и т.д.).

В качестве примера приведем шуточную «загадку» – скороговорку: «А и Б сидели на трубе. А упало, Б пропало. Что осталось на трубе?». Данная информация зафиксирована именно в таком виде специально, так как ее следует довести до слушателя «на слух». Ответ достаточно ясен, так как вся информация – релевантная, не содержит излишков для получения ответа (решения). Зададим ту же задачку, но с другим, «увеличенным», объемом информации: «А и Б сидели на трубе. А уехал за границу, Б простыл, И лег в больницу. Что осталось на трубе?». (см. \*)

Четвертый принцип предусматривает гибкость, без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях (наличие точных критериев, ясных целей и полной информации) потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика. Вычислительная техника с достаточной точностью смогла бы ответить на любой вопрос. К сожалению, мы живем далеко не в идеальном мире, и постоянно существует потребность в квалифицированных менеджерах, определяющих оптимальные направления действий организации. По своей природе перечисленные принципы являются универсальными и их необходимо придерживаться в управленческой и предпринимательской деятельности.

Из приведенных материалов следует одно важное следствие: не работайте «на слух», все сложные вопросы изучайте письменно. В этом случае искажение «информации» будет минимальным.

Выделяют и другие принципы в принятии решений:

* принцип научности;
* принцип системности и комплексности;
* принцип единоначалия в управлении и коллегиальность в выработке решений;
* принцип централизации и децентрализации;
* принцип делегирования полномочий;
* принцип единства распорядительности в управлении;
* принцип пропорциональности;
* принцип экономии времени;
* принцип приоритета функций управления над структурами при создании организаций, и наоборот, приоритет структур над функциями управления в действующих организациях.
* принцип обратной связи.
* единства теории и практики;
* конкретно-исторического (конкретно-исторические условия) и диалектического подходов;
* детерминизма – каждое явление должно быть чем-то обусловлено;
* «главного звена» – факторный анализ, определение «веса» каждого фактора;
* развития: а) обнаружение диалектических противоречий в их развитии (закон единства и борьбы противоположностей, диалектическое отрицание как условие прогрессивного развития); б) от структурирования состояний - к структурированию процессов («функционирование» – выполнение существующих функций, «развитие» – формирование новых функций;
* «мерного подхода» (экономичности) – каждое явление можно измерять количественно или качественно;
* «качества»: устойчивости, непрерывности (или цикличности), оперативности и гибкости; («Не держись Устава, ако слепой за стену, ибо там правила писаны, а времени и случаев – нет». Петр 1),
* скрытности, систематичности, непротиворечивости, последовательности, активности;
* личной ответственности («Конкретное лицо отвечает за конкретный участок работы»;
* полномочности и законности;
* заблаговременности, плановости, поэтапности, контролируемости;
* комплексности и взаимосогласованной;
* правильного отбора и расстановки кадров;
* партийности (идеология, политика);
* мотивации, лидерства;
* единства обучения и воспитания, сочетание группового и индивидуального подходов, личного обучения (начальник учит подчиненного), сознательности и активности обучаемых (исполнителей, участников, подчиненных);
* направленности: экономическая, политическая, социальная и т.д.
* иерархии и взаимосвязи;

- своевременности, подготовленности, выполнимости;

- действенности, адресности;

- точности, ясности, однозначности, краткости;

- согласованности.

Принципы управления имеют и объективный, и субъективный характер, что позволяет говорить о двойственном характере управления.

Принципы управления как основополагающие идеи управленческой деятельности непосредственно вытекают из законов управления и отражают объективную реальность, существующую вне зависимости от сознания человека, то есть они объективны. Вместе с тем, каждый из принципов – это идея, то есть субъективная конструкция, субъективное построение, которое мысленно совершает каждый руководитель на уровне его познания, общей и профессиональной культуры.

Основное требование к принципамуправления состоит в том, чтобы их соблюдение повышало эффект практической деятельности. Важно не только их выявить и сформулировать, но и уметь ими пользоваться, воплощать их в конкретных структурных схемах управления, в функциях органов управления, в организационных формах работы, методах управленческой деятельности.

Принципы управления, будучи правильно познаны и сформулированы, становятся основными правилами, в соответствии с которыми осуществляется управленческая деятельность.

Свое предназначение принципы управления могут выполнять лишь в том случае, если их содержание соответствует объективным законам управления. В этом состоит, прежде всего, признак их научности.

Таким образом, управленческое решение составляет основу процесса технологии управления и является центральным звеном в цикле управления. Оно выступает в виде конечного результата управленческой деятельности менеджера. Процесс выработки и принятия управленческих решений носит творческий характер. Выработка и принятие решения – узловые процедуры в деятельности руководителя, которые определяют весь дальнейший ход процесса управления, в особенности конечный результат управленческой деятельности.

1. Решение – это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.
2. Принятие управленческих решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом.
3. На качество принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения).
4. Принятие решения можно структурировать по следующим этапам:

1-й этап – признание необходимости принятия решения (восприятие и признание наличия проблемы; ее интерпретация и формулировка, определение критериев);

2-й этап – выработка и принятие решения (разработка альтернатив, их оценка и выбор);

3-й этап – выполнение решения (организация выполнения, контроль, анализ, обратная связь, корректировка).

1. Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации. При этом необходимо рассмотреть возможные, разумные, рациональные и целесообразные решения.

Осуществить выбор решения из всей области возможных решений достаточно сложно. В связи с этим используют принцип последовательного уменьшения неопределенности, заключающийся в последовательном сужении множества решений на основе анализа предпочтений. Решение считается эффективным, если не существует более предпочтительного.

6. Недостаточность релевантной информации определяет принятии решений в условиях неопределенности и риска.

Риск – объем информации позволяет использовать аппарат теории вероятностей и получить количественные характеристики ситуации. В этом случае субъект рискует, зная вероятностные проценты успеха и неудачи.

Неопределенность – отсутствие информации или такой ее объем, который не позволяет использовать теорию вероятностей, то есть отсутствуют количественные характеристики для принятия решения. Здесь приходится принимать решения на основе опыта и интуиции.

7. При принятии решения необходимо учитывать действие законов (всеобщих, общих и частных) и принципов.

Принцип управления – это наиболее общие, основополагающие правила и рекомендации, которые должны учитываться и выполняться в практической деятельности на всех уровнях управления. Их отличие от законов состоит в том, что законы существуют и действуют объективно, не зависимо от воли и сознания людей. Принципы вытекают из законов, сознательно формируются в интересах практики и применяются в зависимости от конкретных условий.

Как отмечалось ранее, они в значительной степени определяют качество управленческих решений.

# **УЧАСТИЕ СОБСТВЕННИКА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**

Для стабильного бизнеса, действующего в условиях прогнозируемого внешнего окружения, подход к разделению зон ответственности был достаточно хорошо теоретически обоснован. Сегодня длительный глобальный кризис привел к тому, что собственникам приходится вникать в детали операционной деятельности и подменять собой менеджмент компании. Управление становится неэффективным, зависящим от степени «погруженности» собственника в решение тактических и текущих задач, много времени он тратит на решение локальных проблем вместо того чтобы ставить перед менеджерами стратегические цели.

Такой вариант участия собственника в управлении бизнесом необходим и возможен лишь на короткое время вывода компании из кризиса, это не может продолжаться долго, поскольку снижает эффективность развития бизнеса. Менеджеры получают не цельное представление о перспективах компании, а фрагментарную информацию о стратегических намерениях собственника, поэтому перестают ориентироваться на необходимый собственнику результат, их мотивация снижается.

Другой вариант состоит в том, что собственник, действуя в рамках своих компетенций, передает менеджменту право решения конкретных задач по ключевым направлениям развития. Для этого собственник должен знать и использовать определенные правила решения задач стратегического развития.

Практика показывает, что изменение инструментов контроля и управления бизнесом приводит к расширению владельческих функций собственника, поскольку он не может просто передать бразды правления менеджерам и оставаться в стороне, лишь время от времени контролируя результаты.

Компетенции собственника реализуются посредством специфических инструментов управления, позволяющих собственнику реализовать свои полномочия владельца бизнеса, которые не могут быть делегированы менеджерам. У собственника бизнеса всегда остаются обширные зоны риска, где решения может принять только он. И в условиях глобального кризиса таких зон становится все больше.

Современная тенденция активного выделения прав владения из состава прав собственности означает, что собственник не может просто принять на себя функции, свойственные менеджерам, которые нанимаются для профессионального решения задач операционной деятельности. Отличие собственника от владельца в управлении компанией состоит в том, что первый в большей мере занят выстраиванием качественного внешнего контроля, а роль владельца дополняет непосредственное участие в управлении в соответствии с его правомочиями.

«Идеальная» модель деятельности владельца бизнеса — это сознательное ограничение участия в «текучке», концентрация на решении стратегических вопросов и управлении развитием. Владелец участвует в формулировании целей и планов развития с учетом имеющихся ресурсов.

Эффективный собственник — это владелец бизнеса, который обеспечивает устойчивое функционирование своего бизнеса путем использования его потенциала в течение продолжительного интервала времени и при этом:

- единолично управляет компанией, которой владеет;

- участвует в управлении бизнесом (в роли менеджера);

- контролирует бизнес, управление которым доверено наемному менеджеру либо лицу, осуществляющему функции владельца бизнеса.

Продолжительность интервала времени - величина субъективная, связанная с характером бизнеса, целями владельца и другими факторами.

Эффективный собственник обладает соответствующими знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему управлять хозяйственным объектом, не входя в иерархию властных отношений.

Эффективность деятельности собственника будет определяться совокупностью субъективных и объективных факторов. К первым относятся, например, место, которое собственник занимает в системе управления, уровень его профессиональной подготовки и компетенций, лидерские качества; ко вторым - степень диверсификации бизнеса, территориальное расположение, организационно-правовая форма и т. п.

# **Модель владельца бизнеса: почему важно разделить функции собственника от топ-менеджера**

Если внимательно присмотреться, то во главе абсолютного большинства крупных компаний мы увидим самих собственников – отцов-основателей. Все эти годы они держат бразды единоличного правления в своих руках. При этом активно задействованы как в стратегическом управлении бизнесом, так и в решении оперативных вопросов своих предприятий. Простая арифметика подсказывает, что многим из этих руководителей уже за 50. Накопленные за годы усталость, проблемы со здоровьем, потеря интереса к рутинной работе – все это нередко подталкивает собственников к идее передать свой бизнес в управление. Чаще прибегают к иному решению: найти управленца, который и будет продолжать дело собственника, верой и правдой служить на благо компании.

Становление и развитие компании можно сравнить с рождением первого ребенка: вопросов больше, чем ответов, огромная ответственность, непонимание того, что и как делать.

Практически все предприниматели, которых я знаю, в уставный капитал своего «первенца» вложили не только деньги, но и все свободное время, которое раньше тратили на семью, друзей, хобби. Справедливо, что собственник на начальном этапе не отдает своего «ребенка» на воспитание кому-то постороннему. Компания развивается, набирает силы, и, как следствие, растут обороты, прибыль, доля рынка, количество персонала. С годами компания становится все более трудно управляемой. Одно дело, самому контролировать каждую мелочь, когда штат сотрудников не более 50 человек. А как быть, если количество персонала увеличилось до 500 или 1000 сотрудников? Можно ли самому вникать во все процессы в этом случае? Приведу и другой пример: по прошествии 15-20 лет компания-ребенок стала подростком, и ее отец – основатель пришел к умозаключению, что времена тотального контроля за своим детищем прошли. В жизни успешного бизнесмена помимо планерок, собраний, встреч с поставщиками, представителями властей и др. появляются и другие ценности - личная жизнь, дорогие хобби, путешествия - времени которым приходится уделять не меньше, чем трудовым будням. Тогда бизнесмену необходим тот, кто сможет исполнять функции, которые до сих пор успешно выполнял он сам, - развития и оперативного управления.

Задача поиска толкового наемного топ-менеджера - не из простых. Прежде всего, необходимо ответить на следующие вопросы:

ﾷ где найти такого руководителя?

ﾷ какие функции и полномочия ему делегировать?

ﾷ каким образом контролировать наемного руководителя, чтобы обеспечить безопасность бизнеса?

ﾷ как оплачивать его труд?

«На первый вопрос ответ и прост и сложен одновременно: заблаговременно вырастить в своей компании или же искать на рынке труда. Для этого необходимо минимум 5 лет и недюжинные способности по «выращиванию» преемников. Мировая практика показывает, что с этой задачей справляются единицы собственников. Поэтому, если вы планируете передачу бизнеса наемному управленцу – подойдите к этому вопросу основательно и начните поиск заблаговременно. По статистике, подходящие топ-менеджеры составляют примерно 2% от общего количества руководителей на рынке труда. Проблема еще и в том, что не всегда сам собственник готов идти на уступки, подстраиваться под топ-менеджера «с характером» (а кому нужны другие?). Владелец должен научиться прислушиваться к мнению управленца не только по оперативным вопросам, но и в решении важных стратегических задач, которые могут нести высокие риски в вопросах безопасности бизнеса. Очевидно, что это не просто задача корректного взаимодействия двух лидеров.

Искать среди «гуляющих» по рынку кандидатов-управленцев с красивыми резюме, MBA-фишками и прочими дополнительными опциями, которые в большинстве случаев не задерживались в одной компании более чем на 1-2 года, – бессмысленно. Вам нужен человек, который уже управлял компанией и реально достигал положительного результата. Эти люди, как правило, не сильно «засвечены» на рынке. Они заняты делом, а не самопиаром. Выйти на таких менеджеров крайне сложно. А переманить – еще сложнее. Возможно, поэтому гонорары московских headhunting \*- агентств измеряются от $ 50 тыс. до $ 200 тыс. за подбор генерального директора для среднего размера компании. В Беларуси услуга headhunting развита крайне слабо. Поэтому, вероятнее всего, вам придется рассчитывать на свои силы.

**1. Почему важно отделить собственника от операционного директора**

Модель владельца бизнеса – это современный и практичный метод управления, основанный на разделении функционала между собственником и наемным управляющим. Владелец бизнеса (от слова владеть) и операционный директор – это две разные работы. Задача первого – решение стратегических вопросов, таких как реагирование на изменение отрасли, поиск путей для достижения целей, поддержка контактов с крупными клиентами, совершенствование продукта и так далее. Задача второго – операционный контроль: планирование, отчетность, координация, внедрение и поддержание бизнес-процессов.

Когда эти две работы сконцентрированы в одном лице, стратегия часто начинает приноситься в жертву операционке. Собственник продумывать вынужден стратегию на год вперед с учетом ежедневно меняющейся ситуации на рынке, одновременно с этим осуществляя ежедневный операционный контроль, подписывая бумаги, разбирая служебные записки и тому подобное. Это изматывает, отнимает время, которое могло бы быть потрачено на налаживание бизнес-контактов или работу над запуском нового продукта.

Поэтому во многих российских и зарубежных компаниях отдали предпочтение более практичному методу управления – разделению функционала между собственником и наемным управляющим. Первый разрабатывает стратегию и деньги платит второму, второй обеспечивает бесперебойную работу компании и зарабатывает деньги первому. Это современная модель бизнеса, к которой, в идеале, необходимо стремиться уже сейчас.

**1) Делегируем: собственнику – стратегию, директору – управление**

Есть много причин для самоустранения собственника от операционного управления. Самая распространенная - когда владельцу бизнеса нужно освободить себя для сторонних проектов. Также распространено моральное «выгорание» – 5-10 лет в операционном контроле утомляют. В таких случаях собственник покупает себе передышку для восстановления физических и умственных сил, или просто уходит на покой, пожинать плоды своих нелегких трудов.

Какие функции владелец может делегировать наемному управляющему, а какие стоит оставить себе?

Директору отдать следует операционное управление:

ﾷ обеспечение бесперебойной работы бизнеса, в том числе и за счет внедрения и поддержания бизнес-процессов;

ﾷ выстраивание взаимоотношений в коллективе, работа с обратной связью со стороны персонала;

ﾷ контроль производства продукта компании, обеспечение его качества при минимальных затратах ресурсов;

ﾷ отчетность и выполнение планов: продаж, закрытия вакансий и прочее; обеспечение роста финансовых показателей бизнеса.

При выстраивании взаимоотношений с наемным управляющим лучше придерживаться принципа «чего нет на бумаге, того не существует». Функции, результат, полномочия – все это должно быть зафиксировано на бумаге и заверено подписью собственника. Наемный управляющий должен понимать совершенно ясно, за что отвечает.

Должен себе собственник оставить стратегические задачи – все то, что обеспечивает бизнесу узнаваемость и финансовую устойчивость.

ﾷ Идеология. Формирование образа компании и ее главного продукта: что производим; наш рынок; наш клиент; в какой форме преподносим; как продвигаем.

ﾷ Планирование. Разработка стратегии и плана развития компании. Постановка целей и ориентиров.

ﾷ Финансы. Изменение в финансовой модели бизнеса не проходит бесследно. Может потребоваться перенесение активов, тренинги для сотрудников, доработка регламентов и так далее.

ﾷ Наработка связей. Чтобы бизнес развивался, собственник должен налаживать и поддерживать связи за его контуром. С властными структурами, с проверяющими органами, с партнерами.

ﾷ Привлечение ТОП-менеджмента. Владелец должен следить за этим лично, либо делегировать эти полномочия директору по персоналу.

Разделение функционала между собственником и наемным управляющим – единственный путь для роста и развития бизнеса. В идеале сразу надо ставить себя в позицию владельца бизнеса, а не директора.

**2) Перепозиционируем: как перестать сидеть на двух стульях**

Собственник не должен поддаваться искушению каждый раз влезать в операционное управление со своими указаниями. Это будет наемного менеджера демотивировать, подрывать процессы, которые он будет пытаться наладить, вносить разлад в понимание персонала – кто у руля и кого все-таки слушать.

Если по-прежнему собственник будет принимать решения, у наемного управляющего не будет ни интереса, ни вовлеченности. Человек себя будет чувствовать некомфортно – ему деньги платят, и делают за него всю работу. В результате будет такой директор либо непроизводительным имитатором деятельности и пожирателем денег, либо уйдет. В обоих случаях собственник продолжит сидеть на двух стульях, тратить время и деньги.

**Как пересесть на свой стул?**

Понять и осознать. Собственник должен понять, чем отличается собственник от директора, и осознать, почему так важно разделить эти две должности.

Организовать в компании систему владельческого контроля. Для собственника нанять управляющего – определенный риск. Постановка владельческого контроля поможет вам держать руку на пульсе. Вы сможете больше узнать об этом инструменте из статьи «Бизнес под управлением наемного менеджера», опубликованной в нашем блоге.

Нанять внешнего советника, который будет вырабатывать привычку в собственнике тем, что в нужный момент «ударит по рукам», акцентируя внимание на том, что собственник снова хочет порулить.

Или запустить еще один бизнес, который займет львиную долю времени и внимания собственника (это как леденцы, когда вы бросаете курить).

**3) Решаем проблемы: три задачи при разделении функций**

Первая задача – найти хорошего управляющего. Какой он, «хороший» управляющий? Один из ведущих мировых специалистов по теории управления Ицхак Адизес сформулировал четыре основные функции, которым должен соответствовать управленец-наемник.

1. Предприниматель. Управленец должен создавать новые возможности для бизнеса владельца.

2. Администратор. Управленец должен поддерживать порядок в бизнесе, заниматься оптимизацией бизнес-процессов, работать с персоналом, интегрировать решения и т.д.

3. Один в поле воин. Управленец должен обладать широкими компетенциями. Он должен уметь в одиночку не упустить шанса, «добить» перспективный договор, найти подход к партнерам.

4. Коммуникатор. Управленец должен создавать насыщенную информационную среду в пределах компании, уметь общаться с персоналом.

Идеальных менеджеров, воплощающих в себе все четыре качества, не существует. Задача собственника – не искать «второго себя», а найти человека, который усилит сильные стороны и дополнит слабые стороны вашей компании, т.е. хорошего командного игрока.

Вторая задача – быть готовым к расхождениям взглядов на то, как вести бизнес. Эта конфронтация приведет к возникновению стандартных проблем, к которым нужно быть готовым, и которые нужно будет оперативно решить.

**Конфликт целей.**

Управленец смотрит на бизнес через призму операционного управления, тогда как собственник мыслит стратегически. Если директора ориентированы на быструю прибыль, то владельцы готовы некоторое время терпеть убытки для достижения не сиюминутного, но долгосрочного эффекта.

**Кризис доверия.**

Собственник при выборе управляющего подсознательно пытается найти «второго себя». И в случаях, когда наемный управляющий начинает действовать не так, как действовал бы сам собственник, последний начинает нервничать, испытывать недоверие, пытаться исправить все по-своему.

**Неприятие корпоративных ценностей**.

Сегодня любая серьезная компания тратит много времени и денег на создание внутреннего идеологического стержня – корпоративных ценностей. Наемный управленец может быть чистым практиком, считающим, что конкретное действие – продажа – для менеджера по продажам важнее того, синий или черный шарф повязан на его шее.

Третья задача заключается в передаче полномочий. Собственник не должен постоянно вмешиваться в операционное управление. Контролировать и подвергать цензуре каждый приказ директора в операционном управлении не стоит. Собственник себе за это не платит. Как и было сказано выше, работа собственника заключается в другом.

**4) Основные обязанности владельца компании**

Владелец компании — это человек, от которого зависит вся жизнь и судьба компании. Бизнес — это его ребенок, которого нужно растить и оберегать, а потом выпускать в мир. Что же входит в обязанности владельца? Подробности в сегодняшней публикации.

Необходимо на начальном этапе развития бизнеса в первую очередь сконцентрироваться на продажах. Важно очень энергию и энтузиазм, сопутствующие первым шагам компании, направить на продажи, чтобы проект начал приносить деньги. Концентрация на второстепенных моментах может привести к серьезным проблемам, потому что на содержание и развитие бизнеса необходимы большие средства. В то же время, если энергии и энтузиазма недостаточно даже на первых порах, то стоит задуматься твой это бизнес или нет.

Когда вышла компания на окупаемость, руководитель может переходить к следующему шагу — созданию стратегического плана. Понять необходимо куда ты идёшь, создать свою идеологию и миссию.

Точно так же, как дети четко знают, хотят они стать водолазом или космонавтом, компании на начальном этапе транслируют свои важнейшие цели, которые со временем начинают замыливаться. Поэтому важно очень поймать тот момент, когда необходимо переключиться с продаж на создание идеологии и стратегического плана, определение миссии, создание логотипа и развитие пиара.

Вывод компании на окупаемость продаж, определение идеологии и миссии, создание стратегического плана — всё это то, что бизнесмен должен сделать в первую очередь. Все остальные пункты возникают естественным путем в процессе развития компании.

Так, в самом начале бизнеса ты всем занимаешься самостоятельно, сам оформляешь договоры, сам продаешь, сам осуществляешь доставку к клиенту, сам ведёшь базу и всю документацию, сам общаешься с налоговой. В определенный момент возникает необходимость перестроить свое мышление и прийти к тому, что не все нужно делать самому, важно научиться делегировать. Происходит найм персонала всегда по мере загрузки и возможности масштабирования компании.

Отметить так же следует, что найм сотрудников вовсе не обязательно осуществляется собственником компании. Эта функция, так же как и увольнение, расчет заработной платы может быть перенесена в обязанности руководителей, которых назначит владелец компании. Это позволит не допускать того, чтобы действия руководителя были подвержены сомнению.

Подробнее рассмотрим пункты, указанные выше. Что такое стратегическое планирование? Что оно под собой подразумевает? Какие шаги необходимо предпринять, чтобы создать стратегический план компании?

Необходимо в первую очередь ответить на вопрос: чего мы хотим? Главной целью нашей компании является повышение доверия к страховому рынку. Как мы со своими 150 млн оборота в год можем повлиять на 800 миллиардный рынок? Это очень маленькая доля, следовательно долю оборота средств необходимо поднять до ощутимых 0,5%, чтобы люди вас заметили. Исходя из этого строится стратегический план. Что нам нужно сделать для достижения этой цели? Прежде всего необходимо расширить компанию минимум до 1000 агентов. Увеличить оборот с 10 до 100 млн в месяц. Это даст нам дополнительный бюджет, который позволит увеличить траты на PR, СМИ, а также выделить средства на повышение культуры страхования в России.

Наша основная цель — повысить уровень доверия людей к страховому рынку. Предварительный анализ, хоть и несет в себе определенные неточности, тем не менее, дает нам ориентировочные цифры (необходимого количества сотрудников, годового оборота, временных сроков), исходя из которых мы можем выстраивать стратегический план компании. Начальная цель нашего стратегического плана — занять 0,1 % страхового рынка.

Стратегический план в свою очередь разбивается на несколько частей: во-первых, определяются временным рамки достижения долгосрочных целей, затем прописываются цели по годам и по месяцам. Таким образом, руководитель компании ежемесячно может отслеживать следование стратегии компании на протяжении всего года и вносить необходимые корректировки.

Когда должны формулироваться идеология и миссия компании? Для чего нужен логотип? Идеология и миссия в себе несут огромную силу. Приводили изменения идеологии к свержению режимов, смене правительства, миллионы людей погибали ради идеологии.

Идеология и миссия компании играют также очень важную роль, и собственник компании их обязан защищать, отстаивать и транслировать и ни в коем случае не подвергать сомнению. Должна быть идеология твёрдой и нерушимой, все сотрудники должны придерживаться её. Все действия собственника направлены должны быть на то, чтобы её укрепит.

Брендбук — это следующий этап. Когда миссия уже закреплена, нужно приступать к ее «якорению», т.е. привязке к определенному образу. Наступает здесь этап создания собственного лейбла и логотипа. Логотип — это про восприятие и узнаваемость, т.е. это определенный значок, который ты продвигаешь посредством рекламных роликов и других активностей. Необходимо добиться восприятия компании через графический образ, который будет отображен на всех документах, на официальном сайте, на визитной карточке каждого сотрудника и так далее. Благодаря этому у людей привыкание возникает, которое потом в доверие перерастает.

Резюмируя все вышесказанное обязанности руководителя в зависимости от жизненного цикла компании проходят следующие этапы:

1. Руководитель = продажи, без которых компания просто перестанет существовать

2. Руководитель = выполнение бизнес-процессов

3. Руководитель = формирование мисси, идеологии и стратегии компании

4. Руководитель = делегирование и найм персонала

5. Руководитель = бренд-бук и PR

Такая последовательность основных функций владельца и руководителя компании позволит вам создать устойчивую бизнес-модель, которая будет приносить вам как деньги, так и положительные эмоции.

**2.Что такое делегирование: Советы как правильно делегировать полномочия и не допустить ошибок**

В чем суть делегирования и какую цель оно преследует? Какую функцию менеджмента нельзя делегировать и в чем выражается делегирующий стиль руководства? 5 основных принципов делегирования + 10 самых частых ошибок делегирования

«Плохой руководитель работает сам, хороший организует работу других» – есть мудрость такая, упоминаемая часто на бизнес-тренингах. Действительно поскольку хороший босс и сам работает, и других организует, но вопрос правильного делегирования функций и полномочий действительно важен. Чем лучше умеет руководитель передавать свои функции на нижестоящий уровень, тем эффективнее компания, тем лучше она к изменениям адаптируется и тем проще управляется.

**1) Что такое делегирование**

Делегирование (лат. delegare, переводится как передача, перекладывание) – это передача каких-либо своих функций другим людям. Речь обычно идет о передаче руководителем части собственных полномочий нижестоящему звену с возложением на этих сотрудников ответственности за результат. Тем самым обеспечивается баланс загруженности каждого из управленческих звеньев.

Делегироваться могут полномочия на основании тех или иных постоянно действующих документов, а могут – по факту каких-либо изменений в организации.

Например, если на предприятии принята политика менеджмента качества, то отделу менеджмента качества руководство компании делегирует полномочия по контролю за исполнением данной политики, внесению корректировок и ведению отчетности.

Другой пример – приобретение одной компанией производственного подразделения другой фирмы. Генеральный директор, таким образом, становится руководителем уже двух предприятий, и чтобы справиться с возросшим объемом работы, полномочия по управлению новыми производственными мощностями он делегирует, скажем, директору по производству, повышая того до исполнительного директора.

Или вот еще один упрощенный пример: начинающий предприниматель открыл интернет-магазин. Он на первых порах все сам делает вместе со своей женой. Жена отвечает на звонки, оформляет заказы и занимается отгрузкой заказов в курьерскую службу. Муж занимается закупками товаров, ездит за ними на склады оптовиков, упаковывает перед тем, как передать заказы в курьерскую службу.

Затем, по мере роста количества заказов, а вместе с ними и оборота магазина, супружеская чета не справляется со всеми полномочиями и принимает на работу двух сотрудников: менеджера по работе с клиентами и водителя-курьера. Они им делегируют часть своих полномочий, менеджер занимается заказами, а водитель-курьер ездит к поставщикам за товаром. Высвободившееся время ИП с женой направляют на решение тех задач, от которых зависит прибыльность их бизнеса: муж начинает больше времени уделять аналитике, чтобы понять откуда приходят клиенты и как сделать так, чтобы их стало больше, а жена начинает заниматься маркетингом и рекламной кампанией в интернете.

По мере роста прибыльности бизнеса, предприниматели набирают новых сотрудников, делегируя им свои полномочия и направляя все свое время, внимание, знания и умения на самые важные аспекты их бизнеса. Кстати, в этом примере упоминалась курьерская служба. Перепоручение им функций по доставке заказов клиентам в данном случае не является делегированием. Это уже аутсорсинг.

От обычной постановки задач делегирование отличается тем, что подчиненным передаются функции руководителя, а не увеличивается интенсивность их собственной работы. Если в супермаркете от менеджера отдела требуют вдвое увеличить продажи – это интенсификация его собственных функций, а если обязывают, скажем, разработать и реализовать проект по оптимизации процессов в отделе – это уже делегирование полномочий руководства.

**2) В каких сферах требуется делегирование «Кто участвует в делегировании»**

В трех сферах делегируют полномочия, функции и ответственность:

1. В коммерческих компаниях – от одного уровня менеджмента к другому.

2. В государственных и общественных организациях – от руководителей к подчиненным, а также от чиновников к руководителям подведомственных учреждений

3. В органах власти – делегирование власти от избирателей своим представителям.

В этой статье мы рассматриваем первые два типа делегирования.

**Кто участвует в делегировании**

В передаче полномочий или функций участвуют два человека:

ﾷ **делегирующее лицо** – тот, кто изначально обязан выполнять ту или иную функцию и передает ее другому.

ﾷ **делегат** – тот, кто принимает обязанность выполнять полномочия или функции. Такой человек обычно является подчиненным первого. Или «слугой народа», если речь идет о депутате, которому избиратели делегировали полномочия.

**Какие бывают полномочия**

В каждой организации, особенно крупной, есть несколько видов полномочий:

**Линейные полномочия**

Это иерархические отношения: начальника с подчиненным, того со своим подчиненным и так далее. В рамках таких полномочий может руководитель принимать решения, не советуясь и не получая визу других руководителей. Это узаконенное влияние на подчиненных, используемое для достижения цели. Директор имеет право издавать документы, обязательные к исполнению всеми сотрудниками организации. Обязана секретарша подавать кофе руководителю, если это входит по должностной инструкции в ее обязанности. Чаще всего именно линейные полномочия делегируются – следующему управленческому звену.

**«Штабные» полномочия**

Штабными называют полномочия, которые требуют не подчинения одних сотрудников другим, а носят рекомендательный и консультирующий характер. Обычно они осуществляются представителем одного подразделения по отношению к другому подразделению организации. Есть три вида штабных полномочий:

**1. Рекомендательные** – сотрудник дает советы работникам любых других подразделений организации. Например, юрист компании может консультировать всех прочих сотрудников, он не имеет формальной власти над ними, однако его рекомендации желательно выполнять. Такой обязанности у других работников нет, но если невыполнение совета юриста повлекло ущерб компании, придется нести ответственность.

**2. Координационные** – принятие совместных решений сотрудниками разных подразделений. Это могут быть кроссфункциональные команды, межведомственные группы, общие планерки и так далее.

3. Контрольные и отчетные – речь идет о специальных подразделениях, проверяющих деятельность организации. Это могут быть отделы по профилактике коррупционных нарушений в госорганах, аудиторские подразделения в частных фирмах и т.п.

Штабные полномочия обычно делегируются изначально, при создании фирмы.

**3) Цели и задачи делегирования: в чем они состоят**

Есть несколько целей, которые достигаются передачей полномочий на следующий управленческий уровень:

ﾷ высвобождение рабочего времени руководителя для решения масштабных задач – если директор занимается бухгалтерскими вопросами и решает проблемы с коммунальными службами, у него не остается времени на выстраивание и корректировку стратегии развития компании или на контроль деятельности подчиненных. Руководитель должен быть в курсе всех важных событий в компании, но самостоятельно участвовать в каждом из них ему совершенно ни к чему.

ﾷ повышение эффективности работы сотрудников – получая новые полномочия, персонал обучается и развивается, приобретает дополнительные навыки и компетенции. Эти управленческие навыки работники начинают использовать и применительно к своим основным обязанностям.

ﾷ усиление мотивации сотрудников – участие в новом для себя направлении деятельности, да еще с дополнительными полномочиями, воспринимается большинством сотрудников как нематериальная мотивация. Если рядовой менеджер получает возможность участвовать в организационных изменениях в компании и даже самостоятельно разрабатывать их, это стимулирует активность и повышает заинтересованность в результатах своего труда.

ﾷ подготовка кадрового резерва – при делегировании полномочий быстро выясняется, кто из сотрудников способен на большее, нежели делает сейчас, а для кого существующая должность – потолок.

**Что можно делегировать**

Рекомендуют не все функции передавать на другой уровень управления, а только те, которые не затрагивают ключевых вопросов менеджмента организации:

ﾷ текущие вопросы деятельности компании (административные, финансово-бухгалтерские и прочие, не связанные с планированием);

ﾷ узкоспециализированные вопросы, в которых сотрудник является экспертом (бухгалтерия, IT, другие сферы);

ﾷ подготовительные процессы (например, сбор информации для подготовки проекта, анализ конкурентов и так далее);

ﾷ разовые вопросы, не влияющие на стратегию компании (исследования, мотивация персонала по конкретному проекту и другие).

ﾷ реклама в Яндекс Директ и Google Adwords,

ﾷ создание цепочек продажи товаров, в ходе которых после заказа первого товара покупателю тут же предлагались другие товары со скидкой,

ﾷ поиск поставщиков с более выгодными ценами,

ﾷ снижение расходов компании там где это возможно и без ущерба качества. Так, например, мы отказались от собственных курьеров и отдали это направление в стороннюю службу доставки, переехали в более дешевый офис,

ﾷ и т.д.

В центре обучения с нуля создавали отдел продаж, который занимался обзвоном клиентов. Сначала все делала сама, звонила клиентам, выясняла причины по которым они не оплатили обучающий курс, создавала ответы на возражения и все это компилировал в скрипты продаж. Потом начал нанимать сотрудников, которые работали по созданным скриптам продаж. Все разговоры записывались, и задача уже была контролировать продажников, улучшать скрипты продаж.

Если через какое-то время из трех работавших на тот момент менеджеров я выбрал самого опытного и профессионального у которого были лучшие результаты и сделала его начальником отдела продаж. Все функции по контролю работы за этим отделом были переданы ему и теперь уже он проверяла и координировала работу менеджеров, а мне ежедневно присылал результаты работы за предыдущий день. По этим результатам контролировали работу отдела и если показатели были неудовлетворительными, то с начальником отдела выясняли причины.

**4) 10 самых частых ошибок делегирования**

Далеко не всегда получается правильно делегировать полномочия, нередко попытки для организации заканчиваются ущербом, кадровыми оргвыводами и прочими неприятными последствиями. Почему это происходит?

**1 Делегирование функций, не предназначенных для этого**

Руководитель своему заместителю передает право вести переговоры с клиентами, договоренности с которыми он сам достичь не смог. На начальника отдела маркетинга директор возлагает задачу определения стратегии развития компании. Начальник отдела требует от ведущего специалиста сделать отчет по работе отдела вместо себя – немедленно.

Все перечисленные ситуации – ошибки делегирования. Другим передавать нельзя собственные функции руководителя, нельзя чрезмерно сложные задачи перепоручать, не рекомендуется делегировать срочные обязанности.

**2 Делегирование «по цепочке»**

Ваш начальник вам перепоручил задачу подготовки к важному совещанию, вы передаете эту функцию своему подчиненному. Это категорически неправильно, поскольку ваш сотрудник отчужден от первоисточника поставленной задачи, руководитель замотивировал вас, а не его.

Бывают ситуации, когда обязанность можно перепоручить, но для этого досконально нужно знать функции каждого сотрудника и содержание их должностных инструкций. В противном случае получаем унылого работника, из-под палки выполняющего чужие обязанности.

**3 Поспешное делегирование**

Появляется задача, вы ее без анализа и рассмотрения быстренько спихиваете на подчиненных. Выясняется, что им не хватает информации для выполнения новых функций. Они обращаются через вас к вашему руководству, поставившему задачу. Руководство вам отвечает, вы уточняете делегированные функции, через некоторое время выявляются новые пробелы, всё повторяется. На третий раз ваш руководитель уже нервно смотрит на вас и спрашивает, на своем ли вы месте, раз не можете выполнить порученное вам дело? Вы начинаете глубоко вникать в процесс, но время уже упущено. А с ним и уважение как начальства, так и подчиненных, которых вы тоже задергали. Отпинывать нижестоящим сотрудникам собственные задачи нельзя, требуется проанализировать их и пройти все этапы делегирования, о которых мы говорили выше.

**4 Делегирование не тому человеку**

Неверный выбор сотрудника, которому вы передали полномочия – это чаще всего проблема не конкретной ситуации, а кадровой политики компании в целом. Если вы начальник управления, а находящиеся в вашем подчинении начальники отделов не способны выполнять функции более высокого уровня – кто в этом виноват? То же касается выбора «любимчиков» – если среди всех сотрудников вы выбираете для делегирования полномочий не наиболее подходящих, а наиболее лояльных – ответственность за возможные негативные последствия также будет лежать на вас.

**5 Делегирование «через голову»**

В соответствующем разделе, как уже говорилось, нельзя делегировать человеку полномочия, который не является вашим прямым подчиненным. Однако некоторые руководители, привыкшие держать всю свою организацию в ежовых рукавицах, считают, что «вассал моего вассала – мой вассал». Директор вызывает менеджера отдела и через голову управляющего наделяет его полномочиями, скажем, составления отчетности. Это множество трений вызывает, недопониманий и ухудшает моральный климат в коллективе. Сотрудник сразу нескольких руководителей выполняет указания. Из-за большого объема работы он может не справиться со своими обязанностями, или ему придется задерживаться допоздна, испытывать стресс, что повлечет увольнение сотрудника. Пока компания на его место найдет нового специалиста, пока обучит — пройдет времени немало, а время, как известно, деньги.

**6 Делегирование с опозданием**

Очевидно, что нелепо делегировать функцию, если она должна быть выполнена вчера. Но такое происходит сплошь и рядом. Звонок из управления культуры в подведомственное учреждение в 9.00: составьте план на следующий квартал по вашей сфере и пришлите к 10.00, от нас требуют вышестоящие инстанции. То есть руководитель не успевает сделать план сам и сваливает его на подчиненного, устанавливая нереальные сроки.

В итоге на свет появляется никуда не годный документ «для галочки». Вышестоящие инстанции довольны, руководителя не поругали – он тоже доволен, измученный подчиненный счастлив, что от него отстали, а интересы дела пострадали. То же самое происходит, когда делегирование полномочий происходит не по тщательно разработанному плану, а из-за того, что руководитель неожиданно вспомнил о важном направлении, которое необходимо поддерживать. Редко получается эффективным такое делегирование.

**7 Делегирование без цели**

Казалось бы, какой смысл скрывать цель передачи полномочий от исполнителей? Однако такое случается нередко – например, в сфере слияний и поглощений. Готовится сделка по приобретению активов другой компании. Разглашать ее детали нельзя, но сотрудников своей фирмы нужно как-то подготовить к тому, что и ритм, и объем их работы изменится.

Дается задание спрогнозировать изменение работы тех или иных подразделений с учетом того, что им придется работать в распределенном режиме, как обслуживать существующие активы, так и курировать новые. Естественно, не разглашаются параметры новых активов. Что получается у подчиненных? Правильно – абстрактные расчеты, малоприменимые на практике, догадки, домыслы и так далее.

Еще один вариант – когда цель не доводится до сотрудников по какой-то случайности. Неправильно составлен приказ, не до конца передали распоряжение и т.п.

**8 Делегирование без сроков**

Когда начальник делегирует работнику какую-либо функцию, он ждет, что тот начнет исполнять ее немедленно и в том же ритме, что и сам руководитель. Поэтому вопрос нередко о сроках вообще не поднимается. Однако от самого работника многое зависит. Одни подчиненные сначала свои основные задачи выполняют, а потом берутся за исполнение других функций, другие пытаются делать все одновременно, третьи вообще выжидают какое-то время, а не отменит ли руководитель распоряжение. Нередко отсутствие конкретных сроков приводит к задержкам в выполнении делегированных функций.

**9 Делегирование без приоритетов**

Тема для подчиненных очень болезненная, которым руководители дают жесткий план для выполнения основных обязанностей. А потом начинают полномочия передавать, на выполнение которых требуется тоже время, попытки начинаются встроить новые функции в график, сотрудник мечется между нескольких задач, не успевая то там, то тут. В процессе от руководства приходят новые указания, снимаются какие-то обязанности, добавляются новые, и хаос усиливается. В конце концов самые простые задачи подчиненный начинает выполнять, потому что они продемонстрировать позволяют хоть какой-то результат работы. А сложные дела остаются на потом. Очень частая ошибка делегирования – отсутствие приоритетов.

**10 Отсутствие делегирования**

Руководитель передает полномочия на словах, а на деле не просто пытается вмешиваться, а исполнять те же функции параллельно. Это бывает в организациях, где босс – перфекционист. Там, к слову, иметь может место и ситуация, когда полномочия вообще не делегируются. Руководитель сидит на работе с утра до ночи, пытается всё на свете контролировать и через десяток лет уезжает прямо с рабочего места на «Скорой» с инфарктом.

Отсутствие делегирования помимо проблем со здоровьем руководителя вызывает еще и сложности со стратегическим планированием, с реагированием на вызовы рынка, с оптимизацией бизнес-процессов. Когда на тебе вся текущая работа, заниматься этим просто некогда. Или по ночам. С соответствующей эффективностью.

**5) Что может мешать делегированию**

Препятствия грамотной передаче функций и обязанностей могут возникать как со стороны работника, так и со стороны руководителя.

**Помехи со стороны начальника**

ﾷ опасения потерять управление компанией;

ﾷ страх перед конкуренцией со стороны нижестоящих сотрудников («подсидят»);

ﾷ сомнение в компетентности подчиненных;

ﾷ неуверенность в положительном результате.

Помехи со стороны подчиненных

ﾷ сомнение в необходимости выполняемых функций;

ﾷ неопытность в исполнении руководящих полномочий;

ﾷ несогласие с руководителем по поводу делегирования функций;

ﾷ нежелание подставляться и делить ответственность с руководителем (особенно если делегируются полномочия по наложению взыскания).

Если подчиненный не готов или не хочет выполнить переданную ему функцию, он исподволь (например, постоянно консультируясь даже по самым простым вопросам) или напрямую («простите, у меня не получается») возвращает полномочия руководителю. Это называется обратным делегированием.

Собственники, беспокоясь за результаты, либо не доверяя управленцу, вмешиваются в оперативную деятельность. Ответственность за результат размывается. Итог – взаимные упреки и «развод».

Что касается самих функций и зон ответственности, то теоретически все просто: собственник определяет стратегические цели компании и согласовывает стратегию движения, наемный топ-менеджер принимает решения и управляет бизнесом в рамках оперативных целей и задач. В действительности, декларация свободы наемного директора работает только «на словах». Собственники, беспокоясь за результаты, либо не доверяя управленцу, вмешиваются в оперативную деятельность. Ответственность за результат размывается. Итог – взаимные упреки и «развод».

Инструментарий, сближающий интересы собственника и топ-менеджера, ориентирующий на краткосрочные и долгосрочные перспективы компании, предлагают программы мотивации руководителя. Разрабатывайте такие системы премирования, которые будут поддерживать правильные долгосрочные цели наемного топа с точки зрения владельца.

Владельцам следует помнить об одной простой истине: наемный руководитель никогда не будет ставить перед собой самые амбициозные задачи, не будет он их и выполнять. Так уж устроена психология человека. Поэтому нанимайте лучших, ставьте перед ними трудновыполнимые задачи, контролируйте промежуточные результаты (но не переборщите с оперативным контролем), мотивируйте на долгосрочные цели – и вам удастся безболезненно «передать своего ребенка приемному родителю».

Делегирование – важная составляющая управленческих талантов. Если руководитель умеет правильно передавать часть своих полномочий подчиненным, у него есть время на стратегическое планирование, оценку рыночной или политической ситуации и на многое другое.

Суть делегирования в том и состоит, чтобы высвободить время руководителя, избавить его от рутинных задач и сконцентрироваться на том, что приносит прибыль. Заодно повышается эффективность работы организации, улучшается мотивация сотрудников и нарабатывается кадровый резерв.

При этом делегировать рекомендуется только текущие вопросы деятельности компании, подготовительные или узкоспециализированные процессы, а также прочие вопросы, не затрагивающие определение стратегии, долгосрочное планирование и кадровые аспекты.

Сконцентрируйтесь на разделении задач в компании, где задача владельца бизнеса - решение стратегических вопросов, таких как делегирование на изменение отрасли, поиск путей для достижения целей, поддержке и совершенствования продукта и задач операционного директора - операционный контроль: планирование, отчетность, координация, внедрение и поддержание бизнес – процессов.

**Основные формы ведения бизнеса**

Понятие формы ведения бизнеса

Термин «организационно-правовая форма предприятия» звучит замысловато для человека, далекого от юриспруденции. Возникает ассоциация, что это понятие имеет отношение только к крупным компаниям. Однако речь может идти, например, об ИП. Разберемся подробнее в том, что включает в себя термин «организационно-правовая форма ведения бизнеса».

Она представляет собой законодательно закрепленную систему организации юридического лица и определяет:

способ управления предприятием;

зоны ответственности;

метод совершения сделок и другие ключевые аспекты деятельности организации.

Согласно законодательству, можно классифицировать предприятия на следующие виды:

коммерческие и некоммерческие —по цели деятельности компании (ст. 50 ГК РФ);

унитарные и корпоративные — по объёму полномочий по управлению организацией (ст. 65.1 ГК РФ).

4 организационно-правовые формы ведения бизнеса в России

В случае если цель деятельности вашей организации — получение прибыли, а учредителей насчитывается не более 50 человек, среди которых нет государственных или муниципальных предприятий, то выбор формы ведения бизнеса можно сделать из следующих вариантов: ИП, самозанятость, ООО и непубличное акционерное общество.

**Индивидуальный предприниматель (ИП)**

Ключевая особенность данной формы ведения бизнеса состоит в том, что ИП — это физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке. Оно осуществляет предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. Индивидуальный предприниматель имеет право нанимать персонал, выступать в качестве заказчика и подрядчика. Существует ряд ограничений по видам разрешенной деятельности.

Преимущества ИП Недостатки ИП

Простой процесс регистрации ИП (паспорт и ИНН). Для ИП не доступны виды деятельности, требующие лицензирования. Например, торговля алкогольной продукцией, лекарственными препаратами, частная охранная деятельность и т.п.

Регистрация бюджетная по стоимости (госпошлина составляет 800 рублей). По своим обязательствам ИП отвечает личным имуществом (недвижимость, транспортные средства и даже предметы мебели и пр.), а также несет административную и уголовную ответственность.

У ИП нет директора. Он сам руководит процессом предпринимательской деятельности и распоряжается выручкой. Ограниченные перспективы роста бизнеса.

Для него доступны специальные режимы налогообложения, в том числе упрощенный. ИП нельзя продать.

Процесс закрытия ИП и прекращения осуществления предпринимательской деятельности является простым.

ИП как форма ведения бизнеса идеальна для небольших коммерческих предприятий. Речь не идет о крупномасштабной организации с перспективами роста. ИП — это вариант для начинающих предпринимателей, сомневающихся в успехе бизнеса или не имеющих большие финансовые возможности.

**Самозанятость (налог на профессиональный доход)**

Является относительно новой формой ведения бизнеса. По сути, это специальный налоговый режим. Самозанятым может стать любое физическое лицо или ИП. Рассмотрим плюсы и минусы на примере физического лица, не имеющего статус индивидуального предпринимателя.

Специфика деятельности заключается в том, что нет возможности нанимать сотрудников и заключать трудовые договоры, а также имеются ограничения по выручке. Самозанятые лица вправе оказывать услуги или продавать товар, который сделали самостоятельно.

Преимущества НПД Недостатки НПД

Доступна регистрация онлайн. Например, через приложение «Мой налог». Потребуется скан паспорта и ИНН. Отсутствует госпошлина за данный процесс. Самозанятый не может нанимать работников и заключать трудовые договоры. Доступна только гражданско-правовая форма взаимоотношений.

Нет фиксированных страховых взносов, как у ИП. Максимально возможный доход — 2,4 млн рублей в год.

Налоговая ставка низкая: 4 % с доходов при работе с физическими лицами и 6 % при работе с организациями и ИП. Самозанятый не может заниматься перепродажей, продажей подакцизных и маркированных товаров, заключать агентские договоры, заниматься добычей полезных ископаемых и т.д.

Отсутствует отчетность. Нет возможности выбора системы налогообложения.

Не требуются онлайн-кассы. Самозанятые формируют чеки, которые можно передавать клиентам, в приложении.

Такие работники не отвечают своим имуществом по обязательствам. Оплата услуг или товаров поступает по факту их оказания или продажи.

Самозанятость — новая форма ведения бизнеса и система налогообложения для тех лиц, которые хотят попробовать свои силы, оказывая услуги или продавая товары ручной работы. В случае если самозанятый решит расширить бизнес, пригласить помощника или зарабатывать больше установленного лимита на год, необходимо перейти на другую форму ведения бизнеса. Например, ИП или ООО.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)**

Это одна из основных организационно-правовых форм ведения бизнеса. Для того чтобы зарегистрировать ООО, необходим минимальный уставной капитал (не менее 10000 рублей). Процедура регистрации занимает 3 рабочих дня.

Общество с ограниченной ответственностью — это популярная и гибкая форма ведения бизнеса, которая строго регламентирована законодательством РФ. Образуется оно учредителями, которые вкладывают деньги или имущество в качестве уставного капитала. Они принимают личное участие в деятельности предприятия.

Преимущества ООО Недостатки ООО

ООО не ограничены в видах предпринимательской деятельности. Регистрация сложнее, чем у других форм ведения бизнеса. Требуется собрать пакет документов и оплатить госпошлину (около 4000 рублей). У общества должен быть зарегистрирован юридический адрес, устав и т.д.

Доступны несколько систем налогообложения, в том числе специальные. Уставной капитал ограничен минимальной суммой 10000 рублей.

Учредители несут ответственность по обязательствам только в рамках своей доли в уставном капитале общества. Высокие денежные взыскания за уголовные и административные нарушения.

Большие перспективы для роста организации. Обязательное условие — наличие расчетного счета и онлайн-кассы.

Общество с ограниченной ответственностью или его долю можно продать и купить. Необходимость ведения отчетной документации для контролирующих органов (бухгалтерская, налоговая, по сотрудникам и т.д.).

Возможность привлекать инвестиции. Есть определенные трудности с тем, чтобы распоряжаться прибылью в личных целях, так как дивиденды и заработная плата облагаются налогами.

Субсидиарная ответственность участников ООО.

Общество с ограниченной ответственностью является подходящей формой ведения бизнеса при наличии партнеров и расчете на перспективы роста предприятия.

**Непубличное акционерное общество**

Данная форма ведения бизнеса пришла на смену закрытым акционерным обществам, которые с 2014 года запрещено регистрировать в РФ. Капитал рассматриваемого общества выражен не долями, как в ООО, а акциями.

Процедура создания АО сложнее, так как необходимо регистрировать активы. Далее деятельность предприятия регулируют нормы, относящиеся к рынку ценных бумаг.

Преимущества Недостатки

Отсутствуют ограничения по видам деятельности. В организации жесткое регулирование большей части деятельности.

Ответственность учредителей по долгам предприятия определяется в соответствии с долями в капитале. Функционирование АО контролируется Центральным банком РФ. При нарушениях, в том числе мелких, на предприятие накладываются значительные штрафы. В случае несоблюдения порядка раскрытия публичной информации может быть наложен наказание размером до 1 млн рублей.

Акции непубличного акционерного общества проще продать, чем переоформить долю в ООО. Это дает возможность быстрого оформления, так как нет необходимости менять пакет учредительной документации. Бизнес в достаточной мере конфиденциальный. Сделка купли-продажи происходит в простой письменной форме. Общество самостоятельно вносит изменения в реестр акционеров. В рамках АО может возникнуть так называемое прикрытое владение, так как в открытых источниках отсутствуют сведения о текущем составе акционеров. Наследники акций не обладают информацией об имеющихся рисках.

В таких формах ведения бизнеса, как ООО и АО, имеются перспективы для развития предприятия. Одна из самых популярных форм в РФ — общество с ограниченной ответственностью. Самой защищенной является непубличное акционерное общество.

**Другие формы ведения бизнеса в РФ**

Законодательством РФ прописаны и другие варианты ведения бизнеса. Создать организацию могут как физические, так и юридические лица. Среди них:

Производственный кооператив — это добровольное объединение участников для совместной производственной или иной деятельности. Специфика такой формы организации заключается в том, что их участниками могут быть юридические лица (не более 25 % от общего числа членов).

Полные товарищества — это вид хозяйственной организации, в котором принимают участие несколько лиц, ведущих свою коммерческую деятельность (ИП или юридические лица). Для того чтобы создать данную форму, необходимо желание сторон заниматься взаимовыгодной деятельностью под одной вывеской. Это дает возможность достичь высоких финансовых показателей.

Хозяйственное партнерство — это коммерческая форма ведения бизнеса. Ее учредителями могут выступать не менее двух членов. Это могут быть физические, юридические лица и даже иностранные граждане.

Отдельным пунктом можно выделить некоммерческую организацию (НКО). Считается, что предприниматель не должен создавать НКО, так как цель его деятельности — получение финансовой выгоды. НКО не дает возможности распределять выручку между учредителями в связи с тем, что она должна идти на некоммерческие цели. Например, социальные, культурные, благотворительные и т.п.

При этом законодательством РФ не запрещено в форме НКО заниматься, в том числе коммерческой деятельностью. Финансовые средства учредитель может получать в качестве заработной платы. НКО является достаточно удобной формой для создания ряда объединений, образовательных организаций и т.д. Для данной формы имеются налоговые льготы. Средства целевого финансирования не облагаются налогом на прибыль и НДС.

Из основных организационно-правовых форм ведения бизнеса предприниматели могут выбирать оптимальный вариант, опираясь на ряд факторов. Главный — финансовые возможности. Также немалую роль играют профильный аспект деятельности (сфера услуг, торговля, производство и т.п.) и государственные требования, предъявляемые к ведению деятельности данного типа в конкретном организационно-правовом типе.

Форма ведения бизнеса определяет, какие права имеются у учредителей, степень участия в управлении деятельностью предприятия, юридический статус, определенные условия для регистрации, управления и прекращения деятельности. Правовое регулирование той или иной формы ведения бизнеса устанавливает ответственность учредителей в случае банкротства, а также определяет полномочия собственников в принятии ключевых решений в управлении предприятием.

**Общий подход и три модели управления владельцем своей компанией.**

Задача передачи управления от собственников бизнеса к наемному менеджеру впервые появилась в 2000-х годах и сегодня сохраняет актуальность. Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то попытка передать управление заканчивалась неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводила к потере бизнеса. Цель статьи — разобраться, каковы основные формы взаимодействия между собственником и наемным менеджером, в чем заключаются «подводные камни» передачи управления и какие механизмы необходимы, чтобы получить желаемый эффект.

Потребность в полной или частичной передаче управления возникает у многих собственников на определенном этапе развития их бизнеса. Предпосылок к такому шагу может быть несколько:

1. желание собственника или группы собственников высвободить часть времени для достижения личных целей. Такими целями могут быть саморазвитие (начиная с желания путешествовать и заканчивая, скажем, духовными практиками в Тибете), создание новых независимых бизнесов, политическая карьера, переезд заграницу и т. п.;
2. с развитием и расширением существующего бизнеса возникает необходимость децентрализации управления и выстраивания холдинговой структуры. В этом случае приходится передавать управление каждым конкретным предприятием, входящим в данную структуру;
3. выстраивание системы управления, делегирование оперативного управления одному лицу, формализация управленческих процедур как необходимое условие обеспечения прозрачности компании при ее подготовке к полной или частичной продаже, привлечению инвестиций;
4. стремление решить конфликты между несколькими собственниками путем ввода «нейтральной» фигуры в виде наемного управляющего;
5. ну и наконец личная усталость собственника от включенности в оперативную деятельность, желание снять с себя определенную часть задач.

Передача части функций, связанных с управлением и развитием бизнеса, наемному менеджеру позволяет решить вышеперечисленные задачи. И тем не менее выход собственника из оперативного управления часто оказывается неуспешным.

**Проблемы и основные принципы передачи управления**

Можно выделить четыре типа проблем, с которыми сталкивается руководитель при передаче управления:

1. **«"Наемные" все разрушат, разворуют и уведут бизнес».** Хотя владелец остро ощущает потребность в передаче управления, он не может на нее решиться, поскольку боится за сохранность своего бизнеса;
2. **«А сможет ли он управлять так же эффективно, как я?»**После передачи управления наемному менеджеру владелец боится (как правило, проходит порядка года) обнаружить, что компания развивается не так, как он предполагал (не в том направлении, не с той интенсивностью, не с теми финансовыми результатами и пр.). В худшем случае владелец боится столкнуться с потерей финансов или части бизнеса;
3. **«Он все делает по-другому!»** В процессе взаимодействия с наемным директором у владельца практически сразу возникает неудовлетворенность, поскольку наемный менеджер все делает не так, как это видит или делал бы на его месте владелец;
4. **«Хотел передать управление, а получилось как всегда».** Фактически передача управления не происходит, поскольку возникает сопротивление сотрудников: они начинают выражать недовольство действиями нового директора либо по привычке продолжают решать все вопросы напрямую с собственником.

Для того чтобы передача управления от собственника наемному менеджеру происходила с наименьшими потерями и рисками, важно учитывать несколько основных принципов.

* **Передача управления — это всегда стресс**для всех участников процесса (собственников, наемного менеджера, сотрудников, бизнеса в целом). А это означает, что данным процессом необходимо управлять так же, как и любым проектом изменений: определить цели и результаты, выделить этапы с ключевыми показателями достижения промежуточных целей, распределить ответственность, координировать выполнение работ и т. д.
* **Выход собственника из оперативного управления не означает, что он перестает контролировать свой бизнес.**Однако принципиально меняются методы этого контроля. А следовательно, необходимо выработать и внедрить в работу компании те методы контроля, которые будут оптимальны и достаточны для получения собственником объективной информации о состоянии бизнеса в зависимости от его новой роли.
* **Обеспечение такого контроля возможно только при достаточной понятности и прозрачности компании** для собственника. Чем лучше выстроена и согласована работа всех процессов организации, тем она прозрачнее и более подконтрольна владельцу. И тем меньше рисков при передаче управления.
* **Передача управления не означает полную передачу ответственности за компанию.** Ответственность передается лишь частично. Независимо от того, насколько собственник участвует в управлении, он все равно отвечает за принятие определенных решений. Каких и в каком объеме — зависит от позиции собственника, которую он займет по отношению к своему бизнесу.
* **Модель управления, возникшая после передачи собственником части функций, должна быть сбалансирована и прозрачна для обеих сторон** (и для владельца бизнеса и для наемного менеджера). Цели, поставленные наемному руководителю, должны подкрепляться соответствующими правами и полномочиями, системой оценки его результативности и мотивацией. Инструменты принятия решений и контроля со стороны собственника должны соответствовать степени его вовлеченности в бизнес.
* Разные цели, которые ставит перед собой собственник, выходя из оперативного управления, а также **модель управления собственной компанией, которую он планирует реализовать, диктуют требования к личностым качествам наемного менеджера.**

Можно говорить о том, что на эффективность передачи управления влияют пять основных факторов (рис. 1):

1. позиция собственника по отношению к бизнесу и правила взаимодействия с наемным руководителем. Правила взаимодействия должны соответствовать той позиции, которую занимает собственник по отношению к компании (модели управления компанией);
2. четкость и прозрачность целей, которые ставит собственник перед бизнесом;
3. выстроенность и прозрачность работы компании для собственника, наличие у него инструментов мониторинга и контроля состояния своего бизнеса;
4. личностные качества наемного менеджера соответствуют тем задачам, которые ставятся перед ним, и той роли, которую ему определяет собственник в управлении компанией;
5. правильная организация проекта передачи управления и ввода в компанию наемного руководителя.

**Пять основных факторов, которые влияют на эффективность передачи управления от собственника к наемному менеджеру.**

Фактор 1. Позиция собственника по отношению к бизнесу и правила взаимодействия с наемным менеджером: три модели управления

Анализируя весь спектр взаимоотношений владельцев со своими компаниями, можно выделить три возможные позиции собственника по отношению к бизнесу, системно отличающиеся друг от друга. Выбор владельцем той или иной позиции определяет:

* степень участия собственника в управлении;
* распределение ответственности в принятии решений между собственником и наемным менеджером;
* принципы взаимодействия владельца с наемным менеджером;
* требования к опыту, знаниям, квалификации и личностным качествам наемного руководителя;
* инструменты контроля, необходимые владельцу для получения достоверной информации о состоянии компании и принятия решений.

Концепция **трех моделей управления**собственником своей компанией была предложена специалистами компании «БСКонсалтинг» Еленой Буравлевой и Марией Обуховой в 2002 году. В ней выделяются следующие модели:

* управление деятельностью;
* управление развитием;
* управление инвестициями.

Рассмотрим подробнее каждую модель.

В **модели управления деятельностью**находится большинство владельцев, принимающих решение о передаче управления наемному менеджеру. Она имеет следующие особенности:

* собственник (или группа собственников) осуществляет как оперативное, так и стратегическое управление компанией, обеспечивает доходность бизнеса;
* владельцы (все или часть из них) занимают в компании должности топ-менеджеров и курируют основные направления;
* все стратегические и оперативные решения вырабатываются собственниками. Если в управлении участвует несколько собственников, решения зачастую принимаются коллегиально.

Если выделить три уровня управления — оперативный, стратегический и корпоративного управления (governance) , то в этой модели собственник осуществляет управление на всех трех уровнях (рис. 2). Причем выделять дополнительный высший уровень управления — корпоративный — в такой модели просто незачем, так как собственники напрямую участвуют в принятии всех решений в компании.

Основные проблемы, возникающие в этой модели:

* перегруженность владельца (или группы владельцев бизнеса) оперативными задачами, невозможность сосредоточиться на долгосрочных целях и развитии бизнеса;
* нескоординированность взаимодействия между собственниками (если их несколько), принятие противоречивых решений;
* конфликты личных интересов собственников и целей бизнеса.

Последние два фактора имеют значение независимо от распределения долей собственников и степени их вовлеченности в управление. Рано или поздно интересы нескольких владельцев и их подходы к управлению начинают вступать в противоречие, что ведет к явному или скрытому конфликту. Именно поэтому на каком-то этапе развития бизнеса у собственников возникает потребность привлечь наемного менеджера для устранения возникающих противоречий.

**Модель управления развитием**предполагает выход владельцев из оперативного управления и фокусировку их усилий на задачах стратегического характера и финансовой эффективности бизнеса. Это означает, что:

* владельцы не участвуют в непосредственном управлении компанией и не занимают никаких должностей;
* первое лицо (управляющий, генеральный директор и т. п.) нанимается не из числа владельцев;
* происходит четкое разделение ответственности за принятие решений между владельцами компании и наемным менеджером;
* владельцы компании отвечают за:

— выбор и утверждение модели бизнеса и стратегии его развития: принципов, по которым организована работа компании, сфер деятельности, целевых рынков и отдельных сегментов, способов получения прибыли, каналов продвижения и т. п.;

— определение долгосрочных и среднесрочных целей;

— утверждение ключевых показателей эффективности бизнеса «верхнего уровня» (норма прибыли, доля рынка, объем выручки и т. п.), бюджета по текущей деятельности;

— утверждение бизнес-планов для новых направлений и проектов, а также проектов, связанных с реорганизацией или развитием основного бизнеса;

— определение принципов финансирования деятельности, привлечения и распределения ресурсов;

* наемный руководитель отвечает за:

— достижение утвержденных целей и показателей, заложенных в планах развития и бюджете компании;

— выстраивание и поддержание деятельности компании в соответствии с принятой бизнес-моделью и стратегией;

— реализацию проектов развития в соответствии с утвержденными планами;

— оперативное управление деятельностью.

В модели управления развитием собственник осуществляет управление преимущественно на стратегическом и корпоративном уровнях: общие принципы, по которым организована работа компании, сферы деятельности, целевые рынки, способы получения прибыли (рис. 3).

Поскольку модель управления развитием предполагает разграничение полномочий и ответственности между собственниками и наемным менеджером, для эффективного взаимодействия сторон владельцы должны сформулировать и задать управляющему ряд ограничений (то есть рамок, в которых он может самостоятельно принимать решения). Эти ограничения устанавливаются по трем параметрам:

* финансовым (затраты, выручка, прибыль, период окупаемости новых направлений, финансовые границы решений, которые руководитель может принимать самостоятельно);
* маркетинговым (рынки присутствия компании, товарные группы, целевые клиенты, каналы распределения, позиционирование компании);
* организации бизнеса (архитектура компании, ключевые ресурсы, ключевые партнеры и отношения с внешними сторонами, например, с государством).

Основные проблемы в модели управления развитием кроются в неправильном или нечетком разграничении ответственности между владельцами и наемным менеджером, нарушением владельцами установленных правил: вмешательством в оперативное управление, затягиванием принятия решений, находящихся в их зоне влияния. Для решения этой проблемы в модели управления развитием появляется контракт, определяющий ответственность сторон в процессе взаимодействия, в соответствии с которым:

* наемный руководитель несет ответственность за своевременное информирование собственников обо всех изменениях во внешней среде или внутри компании, которые могут существенно повлиять на выбранную стратегию и планы;
* наемный руководитель обеспечивает предоставление владельцам своевременной, полной и достоверной информации, необходимой им для контроля и принятия решений;
* наемный руководитель отвечает за сохранность репутации, деловых связей и стоимости бизнеса;
* собственники, со своей стороны, ответственны за своевременность принятия стратегических решений, находящихся в зоне их компетенций;
* и самое главное — собственники отвечают за делегирование наемному менеджеру полномочий, необходимых для эффективного выполнения его функций.

Эти принципы являются основой контракта между собственниками и наемным менеджером, определяют систему мотивации последнего, а также служат базой для разработки плана ввода его в управление.

**Модель управления инвестициями** предполагает максимальную отстраненность собственников от управления компанией. В этой модели наемному менеджеру передается, как и оперативное, так и стратегическое управление. Собственники отвечают за финансовое обеспечение бизнеса, по сути, выступая как инвесторы. В этой модели:

* владельцы предоставляют в управление наемному менеджеру капитал (бренд, технологии, помещения, оборудование, персонал, инвестиции и т. д.);
* владельцы задают требования по финансовым показателям (норма и объем прибыли);
* владельцы задают наиболее общие ограничения по отрасли (сфере деятельности компании) и организации бизнеса (архитектура цепочки создания ценности, ключевые ресурсы, ключевые партнеры и отношения с внешними сторонами, значимые для репутации компании на рынке);
* наемный менеджер самостоятельно выстраивает деятельность и разрабатывает стратегию развития компании для достижения заданных показателей с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

Ответственность собственников в данной модели заключается в следующем:

* предоставление наемному менеджеру в управление соответствующего капитала и ресурсов;
* принятие решений о принципах распределения прибыли и привлечении дополнительных инвестиций;
* делегирование наемному менеджеру всех функций по оперативному и стратегическому управлению и полномочий, необходимых для их реализации;
* невмешательство в оперативное и стратегическое управление компанией.

Наемный менеджер, со своей стороны, отвечает за:

* выбор направлений развития компании, определение целевых рынков, каналов продвижения и т. п., определение долгосрочных и среднесрочных целей;
* выстраивание деятельности (структуры и процессов) компании для достижения целей, изменение компании в соответствии с изменениями внешней среды;
* обеспечение достижения компанией финансовых показателей, установленных владельцами;
* своевременность, полноту и достоверность предоставляемой владельцам информации по результатам деятельности компании;
* сохранность уровня репутации, деловых связей и стоимости бизнеса.

В модели управления инвестициями собственник осуществляет управление на корпоративном уровне (рис. 4). При этом строится полноценная система взаимодействия между собственниками и руководством компании.

Ограничения, формируемые собственниками в данной модели, также устанавливаются по трем параметрам (финансовым, маркетинговым и организации бизнеса), но отличаются от модели управления развитием. По финансовым параметрам это могут быть следующие ограничения:

* эффективность использования предоставленного капитала (например, отдача на предоставленный капитал или вложенные инвестиции) за определенный период;
* размер дивидендов;
* стоимость компании и ее ликвидность;
* стоимость решений, принимаемых управляющим самостоятельно, по привлечению кредитов или использованию активов (например, в модели управления инвестициями управляющий должен иметь полномочия по самостоятельному приобретению или продаже части имущества на определенную сумму или определенной стоимости без согласования с собственниками).

По маркетинговым параметрам единственным ограничением, устанавливаемым и контролируемым владельцами, является отрасль, в которой работает компания. Изменение отрасли должно согласовываться управляющим с собственниками. Условно, если в управление передается кондитерская фабрика, то управляющий может выбирать, производить ему карамель или выпечку, строить цеха или собственную розничную сеть, но он не может без утверждения владельцев перепрофилировать фабрику на производство мебели.

По параметрам организации бизнеса это могут быть ограничения по архитектуре цепочки создания ценности, ключевым ресурсам и партнерам, значимым для позиционирования компании в определенном секторе рынка или влияющим на ее репутацию.

Проблемы, возникающие в модели управления инвестициями, в основном, связаны с двумя факторами:

1. конфликт между владельцами и наемным менеджером по поводу привлечения и использования финансовых ресурсов. Основных причин конфликта две:

* желание собственников направлять всю прибыль компании на личные цели или развитие других бизнесов, лишая управляющего инвестиций для развития. Крайним проявлением этой ситуации является извлечение средств из оборота (что, к сожалению, характерно для многих российских бизнесменов);
* нежелание собственников привлекать дополнительные средства при увеличении собственных требований к бизнесу и его показателям. Зачастую для качественного рывка компании необходима реорганизация (модернизация производства, приобретение новых активов и пр.), требующая от собственников дополнительных вложений;

2. постепенный увод бизнеса наемным менеджером (вывод части активов из-под владения собственников, открытие конкурирующего бизнеса с переводом в него всех контрактов и т. п.).

Решение первой проблемы требует четкого контракта между владельцами и собственниками, в котором прописываются все условия, связанные с финансовыми вложениями и использованием имеющихся средств (об этом мы подробно говорили выше). Для решения второй проблемы необходима прозрачная система отчетности и регулярный независимый управленческий аудит.

В заключение отмечу, что определение наиболее оптимальной и комфортной для себя модели управления является первым и самым важным этапом в выстраивании взаимоотношений собственника со своей компанией. Понимание того, какая модель управления выбрана, позволяет собственнику более четко определить свои требования к позиции наемного менеджера, его полномочиям и ответственности, сформулировать ожидаемые результаты, зафиксировать прозрачные для обеих сторон правила игры, устранить ложные ожидания.

**Виды инвестиций**

Рассматривая виды инвестиций, можно выделить две основные группы: портфельная (финансовая) группа; группа реальных инвестиций предприятия. В первую группу входит весь перечень инвестиций, при помощи которых происходит достижение определенных целей. Такие виды инвестиций обычно предполагают вклады в ценные бумаги, драгоценные металлы и другие подобные вложения. Осуществление такой деятельности ведут специальные инвестиционные фонды, консультанты по размещению финансов, но не инвестор лично. Вторая группа реальные инвестиции включают капиталовложения в активы материального и нематериального характера. Это может оборотный или необоротный капитал компании или интеллектуальные ресурсы. Реальные инвестиции предприятия относят к долгосрочным. В свою очередь, эта группа делится на такие виды инвестиций: инвестиции в собственную компанию, способствующие более эффективной деятельности. Это может быть модернизация основных фондов, изменение дислокации мощностей или приобретение оборудования; инвестиции в создание нового производства или модернизацию существующего; инвестиции в расширение компании, способствующие росту объемов выпуска продукции с использованием существующих мощностей. Эти виды инвестиций получили название экстенсивные. инвестиции в другую компанию, обеспечивающие участие в крупных заказах (к примеру, в госзакупках) или в определенных инвестиционных проектах; инвестиции предприятия в структуры госуправления по требованию. Такие финансовые вложения осуществляются с целью выполнения требования властей в сфере соблюдения правил безопасности, повышения уровня стандартов качества и пр. интеллектуальные инвестиции в ценности нематериального характера. Эти инвестиции направлены на научные изыскания, внедрение инновационных технологий, обучение сотрудников и так далее.

Доходность бизнеса не главный фактор для принятия венчурным фондом решения об инвестировании, на первом плане другие параметры: статус управляющей команды и положение компании на рынке, бизнес-идеи, уже работающая бизнес-модель. Структура инвестиционного процесса Инвестиционная и операционная управленческая деятельность осуществляется в каждом случае различными способами. Сотрудников, выполняющих основные функции, в процессе объединяют в отдельные операционные отделения - реализации, обслуживания, обеспечения, развития, производственной деятельности. Инвестиционная деятельность представляет собой объединение нескольких проектов. Создание продукта. Запуск любого инвестиционного проекта подразумевает различные расходы: выделение финансов на создание и внедрение нового продукта, организация производственного процесса, образование торгового представительства и сооружение нового предприятия. Самоокупаемость. С выпуском в продажу нового продукта всегда появляется доход, но вначале он не способен покрыть все издержки. Для этого производители привлекают инвестиционные средства, которые помогут окупить все затраты (запланированные убытки).

Вливание инвестиционных средств продолжается до момента самоокупаемости, когда полученные доходы от реализации продукции покроют расходы на его производство. В итоге, продукт со временем начинает становиться прибыльным.

**Возврат инвестиций.**

Самоокупаемость инвестиционного проекта наступает в момент, когда прибыль от реализации продукта будет покрывать все затраты, используемые на внедрение данного проекта. Эффективность инвестиций. Любого инвестора, прежде всего, интересует не возврат денежных средств, потраченных на внедрение продукта, а прибыль от его использования. В этом и выражается эффективность инвестиций. Базовые этапы в управлении инвестициями Инвестиционная деятельность на обычном предприятии выражена работой одним структурным подразделением, в редких случаях одним человеком, совмещающим данные обязанности с операционной деятельностью на своем участке работы. Это является основной причиной неэффективной работы инвестиционной деятельности. Для создания эффективной управленческой инвестиционной деятельности необходимо создать систему:

Этап 1. Оцените масштаб проекта

В первую очередь необходимо оценить масштабность предприятия и определить стоит ли заниматься этой деятельностью. Масштабность инвестиционного проекта определяется следующими критериями: планируемый бюджет, время на реализацию проекта и общая трудоемкость. Уровень параметров зависит от масштабности предприятия и степени развития (для небольшого предприятия со штатом в 12 сотрудников приобретение оргтехники будет считаться инвестиционным проектом). В условиях средней организации инвестиционный проект может быть представлен как деятельность, финансируемая за счет дохода в размере 500 тыс. рублей, с реализацией проекта в течение определенного периода с трудоемкостью около четырех человеко-месяцев.

Этап 2. Распределите задачи и обязанности

Для эффективной управленческой деятельности Генеральный Директор должен распределить три должности - заказчика, исполнителя, инвестора. Между собой эти обязанности не должны совмещаться. Если исполнитель играет роль структурного подразделения и ведет операционную деятельность, то в этом случае нужно разработать две системы мотивации - отдельно для операционной и инвестиционной. Проектная организация труда включает в себя такие должности как менеджер проекта, его координатор и реализатор. Роль координатора должен взять на себя Генеральный Директор, именно он определяет менеджера проекта и находит для него соответствующие ресурсы.

На практике Генеральный Директор компании часто несет ответственность за реализацию, технику безопасности, осуществляет управление инвестициями и другими бизнес-процессами. Такая картина служит иллюстрацией к нечетко выстроенной управленческой структуре. Управление предприятием должно быть выстроено таким образом, чтобы по каждому направлению деятельности ответственность несли конкретные сотрудники. Инвестиционная деятельность может состоять из нескольких проектов, поэтому кто-то должен отвечать за их совокупность, а кто-то — за каждый проект. Прямые инвестиции: особенности работы с инвесторами

Этап 3. Опишите процедуры управления проектом.

Перед переходом к специальному управлению необходимо установить правила по трем формальным процедурам:

1. Начало проекта. Эта процедура определения лица отвечающего за принятие решения по старту инвестиционного проекта, а также определение оснований для такого решения. Одним из обязательных условий начального этапа является назначение заказчика и инвестора. Первоначально заказчиком и инвестором может быть один отдел компании или одно лицо.

2. Контроль проекта и прерывания процесса. Должны быть определена форма отчетности о состоянии процесса. Кроме того, необходимо установить характерные особенности, при выявлении которых будет принято решение по закрытию проекта. Как правило, компании в отдельный временной промежуток работают по нескольким инвестиционным проектам.

В случаях, когда идет превышение сроков или бюджета по одному инвестиционному проекту более чем на 50%, в большинстве случаев сокращают объемы финансирования по всем проектам на 1/5. Решение по снижению объемов финансирования всех направлений всегда более болезненно, чем закрытие самых слабых. Но, не каждый ответственный специалист может принять столь мужественное решение.

3. Закрытие проекта. Данная процедура описывает формальности, связанные с завершение инвестиционных проектов. Совокупность вышеуказанных процедур дает возможность руководителю компании: определить ответственных лиц и саму процедуру принятия решение по инвестиционным проектам; определить список проектов; сопоставить размеры проектов с возможностями из финансового обеспечения; осуществлять контроль проектов; закрывать неэффективные направления; повышать уровень эффективности в категории управление инвестициями.

Завершающий этап

В условиях, когда технология управления инвестициями является элементом общей корпоративной культуры компании, можно говорить о ее полном внедрении. Обычно для этого требуется около трех лет. Но эффект от формирования системы корпоративного управления проектами будет ощутим значительно раньше. Он заключается, непосредственно, в самой ясности и понимании процедур инвестиционного проекта.

В будущем управление инвестициями может быть автоматизировано. Здесь важно понимать вторичность расходов на ПО.

Первичными вопросами являются формирование управленческой структуры, выявление ключевых сотрудников, определение стандартов, а также описание процессов и обучение сотрудников. Только после этого можно переходить к автоматизации. Бизнес-ангелы: как привлечь их деньги на свой бизнес

**Принципы управления инвестициями на предприятии**

Подразделение управления инвестициями для эффективной деятельности необходимо формировать на основе принципов: Континуальности – непрерывного управленческого процесса, направленного на реализацию намеченных целей, а также формирование новых задач; Гибкости, подразумевающей предпосылки и способности для корректировок в ходе процесса: Универсальности, которая основана на возможностях подбора различных технологий и инструментов. Отдел инвестиций следует формировать не только из квалифицированных финансистов, но и из аналитиков с хорошим опытом работы в этой сфере. Одним из самых проблемных моментов, входящий в круг вопросов как управлять инвестициями, является отсутствие точного прогноза относительно эффективности. Получить данные, которые максимально приближены к объективным, можно исключительно при использовании комплексных методик оценивания. Проблемы оценивания и прогнозирования также входят в список причин, обусловливающих отдельное инвестиционное подразделение в составе компании. Как привлечь инвестиции в свой бизнес, избежав ошибок

Как автоматизировать управление инвестиционными проектами

Рассмотрим более детально стратегические программные продукты. Их основой служит общий принцип деятельности, включающий формирование финансовой модели, составление прогнозов по финансовой составляющей работы компании, создание отчетности и документации для собственников предприятия, инвесторов и банкиров. Excel. Это наиболее распространенный и универсальный продукт ПО.

Достоинства. Гибкость программы, позволяющая аналитикам в сфере инвестиций применять свои наработки и уникальные методики.

Ограничения. Необходимо обладать глубокими знаниями программы, а также иметь опыт в области методик, используемых для аналитики. При работе с Excel придется дополнительно создавать необходимые отчеты и аналитические документы. Эта особенность присуща и специализированным шаблонам, которые оснащены специальными формами для внесения и расчета данных, существенно упрощающие анализ и формирование инвестиционной модели.

**Специализированные программы.**

В этот список входят ИНЭК-Аналитик, Project Expert, MS Project, Open Plan, Артемис, Примавера, Кобра, Инталев, PlanDesigner, Hyperion, ARIS BSC, Business Objects, Cognos Metrics Manager, Prime Expert. Comfar, Инталев: Навигатор, Hyperion Performance Scorecard, SAP SEM, SAS Strategic Performance Management. Вышеперечисленные продукты включают эффективные инструменты и методики для создания инвестиционных проектов.

Достоинства. Перечисленные программные продукты включают набор аналитических методик и финансовых показателей, а также удобные формы вывода прогнозируемых показателей и формирования отчетов. Для крупных предприятий они представляют особую ценность, так как обеспечивают реализацию принципа единого подхода к предоставлению показателей и оценку инвестиционного проектирования. Самые продвинутые программы обеспечивают возможности по интеграции в формируемые финансовые модели дополнительной информации (данные по контрагентам, рыночная аналитика), по анализу формирования стоимости, а также по созданию собственных форм отчетности и методик анализа. Благодаря таким возможностям появляется возможность для принятия эффективных решений по инвестиционным проектам.

Ограничения. Специалистам по аналитике при работе с такими программами приходится работать со встроенными в них методиками. В качестве фактора, свидетельствующего о качестве такого программного обеспечения, можно назвать большое количество существующих пользователей.

Программы операционного уровня разделяются на продукты, предназначенные для управления инвестиционными программами и для бюджетирования проектов.

Инструменты управления инвестиционной эффективностью дают возможность связать операционные данные со стратегическим планированием.

Напоследок, хотим обратить внимание что, не смотря на сложность процесса управления инвестициями, конечной целью которого является претворение в жизнь многообещающих форм инвестирования. создает портфель инвестиций, который можно рассматривать, как комплекс проектов компании. Особенности управления таким комплексом включает возможности к возврату, при необходимости, к предыдущим этапам инвестиционных проектов. Эти возможности очень важны в ситуациях, когда снижается эффективность проекта и необходимо произвести анализ поставленных задач и правильности корректировок стратегий. Особенность процесса заключается в том, что технологии управления инвестициями содержат ошибки, они отражаются на всем процессе развития проекта. В результате получаем замкнутый цикличный процесс управления финансовыми инвестициями.

# **Инвестиционная политика предприятия: восемь основных этапов**

**Инвестиционная деятельность предприятия подчинена долгосрочным целям его развития. Поэтому она должна осуществляться в соответствии с разработанной инвестиционной политикой. Такая политика формируется в составе общей финансовой стратегии предприятия как самостоятельный ее блок. Этот блок является стержневым, так как направлен на реализацию не только финансовой, но и корпоративной стратегии предприятия — неполная или неэффективная реализация инвестиционной политики предприятия ставит под угрозу реализацию всего стратегического его набора.**

Инвестиционная политика представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия. Она заключается в выборе и реализации наиболее эффективных форм реальных и финансовых его инвестиций с целью обеспечения высоких темпов его развития и постоянного возрастания его рыночной стоимости.

Разработка общей инвестиционной политики предприятия охватывает следующие основные этапы:

1. Анализ инвестиционной деятельности предприятия в предшествующем периоде
2. Исследование и учет условий внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка
3. Учет стратегических целей развития предприятия, обеспечиваемых его предстоящей инвестиционной деятельностью
4. Обоснование типа инвестиционной политики предприятия по целям вложения капитала с учетом рисковых предпочтений
5. Формирование инвестиционной политики предприятия по основным направлениям инвестирования
6. Формирование инвестиционной политики предприятия в отраслевом разрезе
7. Формирование инвестиционной политики предприятия в региональном разрезе
8. Взаимоувязка основных направлений инвестиционной политики предприятия

1. Анализ инвестиционной деятельности предприятия в предшествующем периоде

Основной целью такого анализа является всесторонняя оценка внутреннего инвестиционного потенциала предприятия и эффективности его инвестиционной деятельности.

* На первой стадии анализа изучаются общий объем инвестиционной деятельности предприятия по отдельным этапам рассматриваемого периода, темпы динамики этого показателя в сопоставлении с темпами развития совокупной суммой операционных активов, собственного капитала и объема реализации продукции.
* На второй стадии анализа исследуются соотношение отдельных направлений инвестиционной деятельности предприятия — объемов его реального и финансового инвестирования. Темпы динамики этих объемов инвестирования сопоставляются между собой, определяется удельный вес каждого из направлений инвестирования, исследуются их роль в развитии предприятия.
* На третьей стадии анализа рассматривается уровень диверсификации инвестиционной деятельности предприятия в отраслевом и региональном разрезах, определяется степенью соответствия этого уровня отраслевой и региональной политике развития операционной его деятельности.
* На четвертой стадии анализа определяется эффективность инвестиционной деятельности предприятия в рассматриваемом периоде. С этой целью используется система показателей рентабельности инвестиционной деятельности в целом, в том числе по направлениям инвестирования; производится сравнение этих показателей с рентабельностью активов и собственного капитала; рассматриваются показатели оборачиваемости инвестиционных ресурсов; методами факторного анализа устанавливается степень влияния отдельных показателей эффективности инвестиционной деятельности на рост рыночной стоимости предприятия.

2. Исследование и учет условий внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка

В процессе такого исследования изучаются:

* правовые условия инвестиционной деятельности в целом и в разрезе отдельных форм инвестирования («инвестиционный климат»);
* анализируются текущая конъюнктура инвестиционного рынка и факторы ее определяющие;
* прогнозируется ближайшая конъюнктура инвестиционного рынка в разрезе отдельных его сегментов, связанных с деятельностью предприятия.

В процессе исследования конъюнктуры инвестиционного рынка следует учесть, что он состоит не только из отдельных видов финансового рынка (рынка ценных бумаг, рынка денежных инструментов инвестирования, рынка золота и других драгоценных металлов), но также из отдельных видов рынка объектов реального инвестирования.

Исследование внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка осуществляется методами стратегического, технического и фундаментального анализа.

3. Учет стратегических целей развития предприятия, обеспечиваемых его предстоящей инвестиционной деятельностью

Характер целей корпоративной и финансовой стратегий предприятия, требующих инвестиционной поддержки, следует рассматривать как систему стратегических целей инвестиционной деятельности, которая должна быть отражена в его инвестиционной политике. При этом следует иметь в виду, что объективным фактором, определяющим направленность инвестиционной политики предприятия, выступает стадия жизненного цикла, в которой находится предприятие.

4. Обоснование типа инвестиционной политики по целям вложения финансовых ресурсов с учетом рисковых предпочтений

На этом этапе формирования общей инвестиционной политики предприятия определяется целевая функция его инвестиционной деятельности по критерию соотношения уровня ее доходности и риска. Такой критерий базируется на общей философии финансового управления предприятием, входящей в состав его стратегического набора.

В теории финансового менеджмента выделяют обычно три типа инвестиционной политики предприятия по критерию рисковых предпочтений инвестора — консервативную, умеренную и агрессивную:

* Консервативная инвестиционная политика направлена на минимизацию инвестиционного риска как приоритетной цели.
* Умеренная (компромиссная) инвестиционная политика направлена на выбор таких объектов инвестирования, по которым уровень текущей доходности, темпы роста капитала и уровень риска в наибольшей степени приближены к среднерыночным.
* Агрессивная инвестиционная политика направлена на максимизацию текущего дохода от вложений капитала в ближайшем периоде.

Выбор конкретного типа инвестиционной политики предприятия по целям вложения капитала с учетом рисковых предпочтений его собственников и менеджеров осуществляется с учетом следующих факторов:

* финансовой философии предприятия;
* избранного типа корпоративной и финансовой стратегии предприятия;
* наличием необходимого выбора на инвестиционном рынке соответствующих реальных инвестиционных проектов и финансовых инструментов инвестирования;
* финансового состояния предприятия.

5. Формирование инвестиционной политики предприятия по основным направлениям инвестирования

На этом этапе формирования инвестиционной политики предприятия определяется соотношение объемов реального и финансового инвестирования в процессе предстоящей его инвестиционной деятельности. Оптимизация этого соотношения базируется на учете ряда объективных внешних и внутренних факторов, основными из которых являются:

* Функциональная направленность деятельности предприятия.
* Стадия жизненного цикла предприятия.
* Размер предприятия.
* Характер стратегических изменений операционной деятельности.
* Прогнозируемая ставка процента на финансовом рынке.
* Прогнозируемый темп инфляции.

Функциональная направленность деятельности предприятия существенным образом влияет на соотношение направлений реального и финансового инвестирования. Предприятия — институциональные инвесторы осуществляют свою инвестиционную деятельность преимущественно на рынке ценных бумаг. Следовательно, основным направлением их долгосрочной инвестиционной деятельности будет являться инвестирование в акции, облигации, сберегательные сертификаты и другие фондовые инструменты. Удельный вес реального инвестирования у таких предприятий может колебаться лишь в пределах, разрешенных законодательством для каждой из этих групп инвесторов.

В то же время у предприятий, осуществляющих производственную деятельность, преимущественным направлением инвестирования будут реальные вложения (в форме капитальных вложений, покупки объектов приватизации т.п.). Именно это направление инвестирования позволяет таким предприятиям развиваться наиболее высокими темпами, осваивать новые виды продукции, проникать на новые товарные и региональные рынки.

Финансовые инвестиции таких предприятий связаны, как правило, с краткосрочными вложениями временно свободных денежных средств или осуществляются с целью установления контроля (влияния) за деятельностью отдельных фирм (предприятий-партнеров; предприятий-конкурентов и т.п.).

Стадия жизненного цикла предприятия определяет потребности и возможности осуществления различных направлений инвестирования. Так, на стадиях «детства» и «юности» подавляющая доля осуществляемых предприятием инвестиций носит реальную форму; на стадии «ранней зрелости» это направление инвестиций также преобладает; лишь на стадии «окончательной зрелости» предприятия могут позволить себе существенное расширение удельного веса финансовых инвестиций.

Размеры предприятия влияют на соотношение направлений реального и финансового инвестирования опосредованно через возможный объем формирования инвестиционных ресурсов. У небольших и средних предприятий, свободный доступ которых к заемным финансовым ресурсам ограничен, имеются определенные сложности в формировании «критической массы инвестиций», обеспечивающей рентабельное развитие операционной деятельности. В связи с этим инвестиционная деятельность небольших и средних производственных предприятий сконцентрирована преимущественно на реальном инвестировании, т.к. для осуществления финансовых инвестиций у них отсутствуют соответствующие ресурсы. В то же время у крупных предприятий уровень финансовой гибкости (доступ к внешним источникам финансирования) более высокий, что дает им возможность осуществлять финансовое инвестирование в более широких масштабах.

Характер стратегических изменений операционной деятельности определяет различную цикличность формирования и использования инвестиционных ресурсов. В современной литературе выделяется две принципиальные характеристики стратегических изменений операционной деятельности предприятия — постепенные и прерывистые изменения. Постепенные стратегические изменения характеризуются внутренней логикой динамики операционной деятельности и связаны с относительно незначительными объемами ее наращения в разрезе отдельных интервалов стратегического периода. Прерывистые стратегические изменения характеризуются существенными отклонениями объемов операционной деятельности от традиционного вектора роста и осуществляются скачкообразно.

При постепенных стратегических изменениях операционной деятельности формируемые предприятием инвестиционные ресурсы потребляются, как правило, в рамках каждого из интервалов стратегического периода на нужды реального инвестирования. В этих условиях финансовое инвестирование носит краткосрочный характер использования временно свободных инвестиционных ресурсов и осуществляется в небольших объемах. При прерывистых стратегических изменениях операционной деятельности у предприятий накапливается довольно значительный объем временно не используемых инвестиционных ресурсов, который может быть задействован в процессе финансового инвестирования — как кратко-, так и долгосрочного.

Прогнозируемая ставка процента на финансовом рынке оказывает влияние на соотношение направлений реального и финансового инвестирования предприятия через механизм формирования нормы чистой инвестиционной прибыли. В реальном инвестировании рост ставки процента вызывает соответствующее снижение нормы чистой инвестиционной прибыли, т.к. при прочих равных условиях увеличивает стоимость привлекаемых инвестиционных ресурсов. В финансовом инвестировании наблюдается противоположная тенденция — с ростом ставки процента норма чистой инвестиционной прибыли по большинству финансовых инструментов возрастает.

Прогнозируемый темп инфляции оказывает влияние на соотношение направлений реального и финансового инвестирования предприятия. Это связано с различным уровнем защищенности объектов инвестирования от действия инфляции. Реальные инвестиции имеют высокий уровень защиты от инфляции, так как цены на объекты реального инвестирования возрастают обычно пропорционально темпу инфляции. В то же время уровень защиты от инфляции большинства финансовых инструментов инвестирования очень слабый — в процессе инфляции обесценивается не только размер ожидаемой инвестиционной прибыли, но и стоимость самих инструментов инвестирования, подлежащих последующему погашению. Соответственно, прогнозируемый рост темпов инфляции будет вызывать повышение доли реального инвестирования, в то время как прогнозируемое снижение темпов инфляции вызовет активизацию финансового инвестирования предприятия.

С учетом этих факторов в процессе формирования инвестиционной политики соотношение различных направлений инвестирования дифференцируется по отдельным интервалам предстоящего периода.

**6. Формирование инвестиционной политики предприятия в отраслевом разрезе**

Определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности является наиболее сложной задачей разработки инвестиционной политики. Она требует последовательного подхода к прогнозированию инвестиционной деятельности в увязке с общей корпоративной стратегией развития предприятия.

На первой стадии исследуется целесообразность отраслевой концентрации или диверсификации инвестиционной деятельности. Как правило начальные этапы деятельности предприятия связаны с концентрацией ее на одной отрасли, наиболее хорошо знакомой инвесторам. Обзор западной практики показывает, что многие из наиболее удачливых инвесторов достигли высокого уровня благосостояния, используя стратегию концентрации, т.е. не выходя за рамки моноотраслевой деятельности. Особенно яркие примеры дает нам производство отдельных видов наукоемкой продукции (компьютерная техника, компьютерные программы и т.п.) или продукции, удовлетворяющей новые потребности обширного круга потребителей. В то же время следует отметить, что среди инвесторов, использующих эту стратегию, наблюдается наибольшее число банкротств. Это связано с тем, что концентрация связана с более высоким уровнем инвестиционных рисков, чем могут позволить себе многие инвесторы.

Стратегия отраслевой концентрации, может быть использована лишь на первых трех стадиях жизненного цикла предприятия, т.к. при благоприятных обстоятельствах она может обеспечить наиболее высокие темпы производственного развития или увеличения капитала. На последующих стадиях жизненного цикла предприятия по мере удовлетворения потребности в продукции (товарах, услугах) основного контингента потребителей ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности.

На второй стадии исследуется целесообразность различных форм отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей. Такими группами могут быть отрасли сельскохозяйственного производства, пищевой промышленности, транспорта и т.п. Такая отраслевая диверсификация позволяет инвестору более широко использовать накопленный опыт в сфере маркетинга, производственных технологий и т.п., а следовательно, в большей мере предопределять эффективность инвестирования. Кроме того, использование отраслевой диверсификации даже в таких ограниченных рамках позволяет существенно снизить уровень инвестиционных рисков.

Диверсификация инвестиционной деятельности предприятия в рамках определенной группы отраслей связана с формированием «стратегических зон хозяйствования» (такое формирование осуществляется в процессе разработки общей стратегии экономического развития компании). На стратегической зоне хозяйствования лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, а также обеспечивающей их инвестиционной стратегии.

Вместе с тем, такая стратегия инвестиционной деятельности также не лишена определенных недостатков. Основной из них заключается в том, что смежные отрасли в рамках определенной их группы имеют, как правило, аналогичный во времени отраслевой жизненный цикл, что усиливает инвестиционный риск, особенно в традиционных отраслях экономики. Кроме того, продукция таких отраслей подвержена обычно влиянию одинаковых во времени конъюнктурных циклов, что в еще большей степени усиливает инвестиционный риск в отдельные неблагоприятные периоды. Поэтому использование стратегии диверсификации инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей эффективно лишь при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков.

На третьей стадии исследуется целесообразность различных форм диверсификации инвестиционной деятельности в разрезе различных не связанных между собой групп отраслей. Необходимость использования такой стратегии определяется тем, что для многих крупных и средних компаний, осуществляющих свою деятельность на протяжении длительного периода, традиционно избранные отрасли (отдельные или в рамках определенных групп), сдерживают темпы перспективного развития, получение высокой отдачи от инвестиций, а иногда предопределяют их стратегическую уязвимость в конкурентной борьбе. Обеспечить новые возможности развития для таких предприятий может инвестирование в иные альтернативные группы отраслей.

Диверсификация инвестиционной деятельности, осуществляемая в процессе второго и третьего этапов разработки отраслевой направленности инвестиционной политики, позволяет получить эффект синергизма, при котором общий эффект полиотраслевой деятельности предприятия значительно больше, чем эффект отдельных отраслевых его подразделений. Для получения эффекта синергизма предприятие может избрать наступательную инвестиционную политику, когда в качестве критерия поиска объектов инвестирования используются будущие преимущества отраслевого конгломерата, или защитную инвестиционную стратегию, когда поиск объектов инвестирования направлен на устранение слабостей отдельных отраслевых производств.

**7. Формирование инвестиционной политики предприятия в региональном разрезе**

Необходимость осуществления этого этапа разработки инвестиционной политики предприятия определяется двумя основными условиями.

Первым условием, определяющим необходимость такой разработки, является размер предприятия. Подавляющее большинство небольших фирм и значительная часть средних предприятий осуществляют свою деятельность в пределах одного региона по месту проживания инвесторов. Для таких фирм возможности региональной диверсификации инвестиционной деятельности (особенно в части реальных инвестиций) ограничены в силу недостаточного объема инвестиционных ресурсов и существенного усложнения управления инвестиционной и хозяйственной деятельностью. Принципиальная возможность региональной диверсификации возможна лишь при финансовых инвестициях, однако их объем у таких предприятий небольшой, поэтому инвестиционные решения могут приниматься не в рамках разрабатываемой политики, а при формировании инвестиционного портфеля (т.е. на стадии тактического управления инвестиционной деятельностью).

Вторым условием, определяющим необходимость такой разработки, является продолжительность функционирования предприятия. На первых стадиях его жизненного цикла хозяйственная и инвестиционная деятельность сосредотачивается, как правило, в рамках одного региона, и лишь по мере дальнейшего развития предприятия возникает потребность в региональной диверсификации инвестиционной деятельности.

Основой разработки региональной направленности инвестиционной деятельности является оценка инвестиционной привлекательности отдельных регионов страны.

**8. Взаимоувязка основных направлений инвестиционной политики предприятия**

В процессе этого этапа обеспечивается согласованность отдельных направлений инвестиционной политики предприятия по объемам, срокам реализации и другим параметрам.

При больших объемах инвестиционной деятельности предприятия его инвестиционная политика дифференцируется в разрезе реального и финансового инвестирования.

Сущность и смысл конкуренции в экономике заключается не в том, чтобы одни соперники в процессе борьбы победили других и вытеснили их с рынка. Конкуренция должна обеспечивать эффективное развитие и оптимальную рыночную структуру, при которой создается выигрышная ситуация для всех участников взаимоотношений. В этой связи очевидно, что фирмы на рынке не только находятся в состоянии соперничества друг с другом, но и определенным образом взаимосвязаны между собой, что предполагает возможность продуктивной работы между ними.

Теория конкурентного сотрудничества представляет собой новый взгляд на отношения между фирмами, подразумевающие переход от противопоставления к восприятию друг друга как не исключающих, а взаимодополняющих форм взаимодействия на рынке.

Что же делать, чтобы вместо острой войны за рынок построить эффективную систему взаимодействия?

**Конкуренция**– это возможность для всех участников рынка развиваться и расширять общую нишу.

Например, в нашей сфере – частном образовании – важно находиться в партнерских отношениях с коллегами по рынку, которые делают акцент на других ценностях и закрывают потребности, которые вы закрывать либо не хотите, либо в настоящий момент просто не можете. Тогда имеет смысл рекомендовать клиентам таких конкурентов, а они, в свою очередь, могут ответить взаимностью. В результате в этой ситуации никто не потеряет, а ровно наоборот - каждый из вас приобретет хорошего, постоянного, довольного клиента на долгие годы.

**Гораздо выгоднее быть партнерами, чем конкурентами.**Почему?

**Обмен опытом.**Неудачи в образовательном бизнесе всегда отражаются на детях (что плохо). Гораздо правильнее делиться опытом с коллегами, создавать здоровую образовательную среду, где у всех есть выбор. У бизнеса - работать с лояльным клиентом. У родителей - выбирать то, что им близко.

**Лояльность клиентов.** Смело и открыто рассказывая о своих конкурентах, вы только заработаете уважение. Клиент в любом случае будет выбирать, опираясь на свои приоритеты.

**Возможность «делить» ценных специалистов.** Бывает так, что центр небольшой и у него нет возможности обеспечить полной ставкой хорошего специалиста. Однако без него учреждение сильно потеряет в своей ценности для родителей. Если вы в партнерских отношениях с коллегами из других центров, вы сможете предложить такому специалисту разделить его рабочее время между компаниями.

**Совместное повышение квалификации.**Можно разделить расходы на тренинги, организовать конференцию с серьезными спикерами, которые в иных случаях, возможно, не станут уделять внимание одной маленькой организации, а вот для целого сообщества педагогов наверняка найдут время.

**Как выстраивать партнерские отношения?**

Участие в бизнес-встречах, завтраках, конференциях – как руководителей, так и сотрудников. Это необходимо для того, чтобы быть в курсе новых тенденций, заводить полезные знакомства, рассказывать сообществу о себе.

Мы, например, регулярно встречаемся, чтобы обсудить вопросы развития персонала, делиться идеями и сложностями.

**Формирование личного бренда руководителя.** Чем известнее ваше имя, тем больше к вам доверия со стороны коллег и родителей.

**Организация интересных мероприятий на вашей территории.**Чем вы более открыты и гостеприимны, тем больше о вас говорят, тем известнее ваше имя.

**Нетворкинг между учебными учреждениями.**Например, семья переезжает в другой район и просит у вас рекомендации, куда им отдать ребенка на новом месте. Будет достойно поделиться информацией о ваших коллегах.

Рекомендации специалистов. Если у вас работает хороший педагог, но по какой-то причине он хочет уволиться, будет правильно, если он сможет беспрепятственно уйти к вашим коллегам. Это нормальная и здоровая ситуация. Если для этого созданы лояльные условия, рано или поздно другой специалист точно так же придет команду к вам.

Умение находить точки соприкосновения с конкурентами, вместе выполнять задачи и по завершении работы остаться в хороших отношениях – это «высший пилотаж» бизнес-отношений.

Мы опасаемся конкурентов на интуитивном уровне, и это вполне понятно, особенно в жестких экономических условиях, когда, как мы знаем, выживает сильнейший. На практике же каждый бизнес уникален, у него есть свои особенности, сильные и слабые стороны, которые, как ни странно, можно нивелировать с помощью конкурентов.

Когда небольшим бизнесам (прямым конкурентам) бывает выгодно объединиться?

- Когда на рынке появляется задача, с которой невозможно справиться в одиночку (например, большой тендер). Тогда один из конкурентов может встать в авангардную позицию, а второй – стать его субподрядчиком.

- Когда можно добиться лучших условий (у поставщика, например). Чем больше объем, тем лучшие условия дает площадка (мы находим больше компаний для размещения рекламы и, таким образом, получаем выгодные условия и скидки для себя). Для этого приходится объединяться.

- Когда конкуренты понимают, что оба их бизнеса выиграют от тактического объединения (например, от спонсирования нового исследования). Заплатив за участие относительно небольшие деньги, обе стороны получат огромный охват по своей целевой аудитории.

На что важно обратить внимание при вступлении в подобные отношения?

- С сотрудниками, участвующими в процессе, нужно подписать соглашение о неразглашении и акцентировать их внимание на штрафах;

- Следует определить порядок оплат, метод разделения прибыли и рисков (в том числе финансовых);

- Необходимо также договориться о том, кто положит кейс в свое портфолио, и решить, кто (чья команда) будет представлен заказчику;

- Не стоит давать завышенных обещаний партнеру-конкуренту (сейчас поработаем, а потом как начнем покорять мир вместе). Лучше обозначить границы совместного проекта и очень четко разделить функционал.

Конкурентное партнерство, или, как его еще называют, коопетиция, является мощным инструментом как для профессионального, так и для личностного роста. Оно позволяет компаниям объединять уникальные навыки и ресурсы для достижения общих целей, которые гораздо труднее достичь в одиночку.

При этом ключ к успешному взаимодействию с конкурентами заключается в четкой координации целей и ожиданий обеих сторон. Главное – определить область сотрудничества и конкуренции, а также установить механизм для обмена знаниями и управления конфликтами.

Примечательно, что успешные компании воспринимают коопетицию, прежде всего, как возможность для обучения. Их лидеры используют эту концепцию для развития своих навыков в областях, выходящих за рамки формального соглашения, и систематически распространяют новые знания по всей организации.

Важно учесть, что конкурентное партнерство может иметь разные масштабы и формы. Например, Massachusetts Competitive Partnership – бостонский бизнес-клуб, в который входят руководители 60 крупнейших фирм Массачусетса, демонстрирует, насколько слаженно могут работать крупные компании для продвижения общих политических и экономических интересов на региональном уровне.

В целом, конкурентное партнерство может быть мощным инструментом для развития инноваций, расширения рынков и улучшения конкурентоспособности. Однако успех коопетиции в значительной степени зависит от способности компаний к обучению, адаптации и эффективному управлению отношениями.

Конкурентное партнерство — это частое явление внутри компаний. Оно может быть представлено в разных формах: вокруг продукта/услуги, вокруг самого предприятия или как-то иначе. В первом случае, например, юристы могут объединиться для того, чтобы провести юридический краш-тест бизнеса и найти его слабые места. Во втором случае конкурентное партнерство подразумевает под собой объединение в рамках одного нового юридического лица двух и более компаний.

Среди выгод конкурентного партнерства — объединение сильных сторон разных компаний. Это может быть хороший маркетинг одного бизнеса и продукт другого. Такое партнерство дает синергетический эффект. Однако важно обсудить заранее, кто и в каком порядке в будущем будет принимать решение относительно общего продукта, а также что компания выпускает, для какой целевой аудитории, какие решения принимает та или другая сторона.

Возникновение коллаборационного союза неизбежно несет за собой появление вопросов: а кто же главный и кто распоряжается продуктом? В рамках такого союза абсолютная власть партнера становится взаимозависимой от власти другого. Поэтому еще один очень важный момент для конкурентных партнерств — условия, на которых совладельцы будут расходиться. Идеально для этого еще в начале сотрудничества договориться и закрепить условия в партнерском соглашении.

# **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ. ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ, УСТОЙЧИВОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Концепция социальной ответственности (corporate social responsibility) в последнее десятилетие активно развивает свое влияние как в деловой сфере, так и в прикладных академических областях, среди которых — стратегический менеджмент, экономическая социодинамика, организационное поведение, управление конкурентоспособностью и ряд других. Возросшее внимание бизнес-сообщества к социальным аспектам деятельности организаций с течением времени породило широкий класс рыночных инструментов, объединенных стратегией социально ответственного инвестирования, социально ответственного маркетинга, социально ответственного репутационного менеджмента, социально ответственного брендинга, подтвердив, таким образом, высокий уровень востребованности и практической значимости концепции корпоративной социальной ответственности.

В целом это отражает тот факт, что после длительного цикла развития рынка корпоративного контроля в ведущих мировых экономиках менеджмент начал придавать все большее значение отношениям с различными группами заинтересованных лиц (стейкхолдерами), их требованиям и ожиданиям, а также той роли, которую корпоративное управление и социальная ответственность играют в устойчивом развитии, наращивании конкурентных преимуществ и формировании рыночной капитализации компаний.

На практике это нашло отражение в переходе бизнеса от одномерной, определяемой исключительно критериями рыночной рациональности шкалы ценностей к многомерной шкале, учитывающей экономические, социальные и этические аспекты деятельности, от тотальной ресурсной концепции управления к социально ориентированной, предполагающей изменения в поведении организации в собственно экономической сфере, то есть в отношении к требованиям и ожиданиям всех вовлеченных в ее деятельность сторон: работников, потребителей, поставщиков, конкурентов, партнеров, местных властей и др. При принятии решений о том, что производить, для кого производить и как производить, социально ответственная организация руководствуется не столько критерием рыночной целесообразности и прибыльности, сколько критериями, учитывающими интересы заинтересованных сторон. При этом наличие прибыли становится не целью, а условием устойчивого развития организации, а максимизация удовлетворенности ожиданий заинтересованных субъектов взаимодействия ключевым критерием ее эффективности.

В этих условиях критерием социально ответственного поведения является наличие нерыночных элементов в воспроизводственном поведении компании, связанных с формированием нематериальных активов — интеллектуального и социального капитала, который охватывает комбинации специфических ресурсов, создающих уникальные и невоспроизводимые эффекты в самом процессе производства и продвижения продукта, и формирует коренные конкурентные преимущества компании, которые невозможно копировать или повторить. Особую роль при этом играют преимущества, получаемые организацией от реализации социально ответственной деятельности. Накопленные знания, способность их трансформации и создания новых, партнерские отношения с социальной средой, в рамках которой организация функционирует и частью которой является, достижение баланса между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами позволяют не только повысить эффективность бизнеса, но и его общественную отдачу, обеспечить неуязвимость, устойчивость и конкурентоспособность как на национальном, так и на международном рынке.

Что побуждает бизнес быть социально ответственным? Какое влияние оказывает социальная ответственность на эффективность, устойчивость и конкурентоспособность компании на практике? И оказывает ли вообще?

Основными факторами актуализации, возрастающей инициации и практической значимости реализации социальной ответственности являются:

* 1. Общая тенденция социализации экономического развития, воспринимаемая и связываемая сегодня на уровне отдельно взятых организаций с определенными правами, полномочиями и ответственностью. Данный процесс характеризуется существенным возрастанием общественных ожиданий в отношении обязательств компаний — следованию политике, принятию решений, желательных в плане целей и ценностей всего общества с одной стороны, и осознанием организаций необходимости реализации системной социально ответственной деятельности с другой. По данным Российского союза промышленников и предпринимателей, 90% современных организаций РФ уже имеют или разрабатывают стратегию социально ответственного развития, составляют социальные отчеты. Фонд социальных инвестиций отмечает, что средний показатель затрат на социальную сферу составляет 17% их прибыли, что приравнивается примерно к 1% ВВП и является, по сути, выражением доброй воли, основанной на гражданской позиции и ответственности перед обществом. Затраты же государства на развитие социальной сферы составляют порядка 1,2% ВВП.
* 2. Ограниченность ресурсов, за которые в конкурентном соперничестве на первый план выходит позиционирование компании не в рамках отдельного рынка, а гораздо шире — в социальной среде. На первый план выходят: стремление организации соответствовать моральным нормам, ценностям и ожиданиям социума; улучшать репутацию; повышать лояльность потребителей и узнаваемость бренда — все то, что, в конечном счете позволит расширить ресурсную базу и снизить ее стоимость для компании. В этой связи социальная ответственность выступает главным фактором такой зависимости.
* 3. В настоящее время компании совершают переход от противостояния к взаимодействию с конкурентами, от конкуренции к сотрудничеству. Рынок все больше ориентирован на формирование бизнес-союзов, альянсов, географических конгломератов, которые настроены не столько на борьбу и соперничество, сколько на взаимодействие и органичное встраивание в рыночную среду. Это, в свою очередь, предполагает учет и соответствие ожиданиям всех заинтересованных групп компании, заведомо исключающие возникновение конфликта интересов. Новая форма организации взаимодействия между организациями на основе трансформации конфликта интересов в многосторонние конкурентные преимущества составляет суть коопетиции — революционного подхода к бизнес-стратегии, объединяющего конкуренцию и кооперацию. Идея заключается в совместной деятельности организаций, направленной на поиск новых рынков и расширение уже существующих, а не на бесконечную борьбу за потребителя. Ключевое отличие коопетиции от других бизнес-стратегий состоит в предположении о том, что необязательно наличие проигравшего на каждого выигравшего. Новое содержание отношений хозяйствующих субъектов при осуществлении ими экономической деятельности заключается в отсутствии противостояния и определенной изолированности, обусловленной ориентацией на достижение собственных целей посредством тех или иных преимуществ, и наличии доверия как формы социального капитала, степень которого может варьироваться в зависимости от характера взаимодействия и с течением времени может меняться. Оно формирует новую потребность — сотрудничество, основанное на взаимной заинтересованности, позволяющее достигать поставленной цели каждым из субъектов, не мешая достижению целей другим сотрудничающим с ним субъектам.

Понимание самой возможности организации взаимодействия между хозяйствующими субъектами на отличных от традиционной конкуренции основаниях открывает новые возможности для разработки политики, направленной на формирование и повышение конкурентоспособности субъекта экономической деятельности, функционирующего в различных масштабах, за счет преодоления ограничений, накладываемых конкуренцией. Такой подход обладает потенциалом формирования нового типа стратегической взаимосвязи, основанной на общности разделяемых ценностей и взаимной экономической выгоде.

4. Снижение прямой зависимости рыночной стоимости компаний от размера текущей прибыли в современной экономике замещается ростом значимости нематериальных активов (интеллектуальный капитал, репутация, доверие, бренд) в их капитализации, что дает объективные стимулы и предпосылки повышения социальной ответственности как ключевого элемента формирования интеллектуального и социального капитала организации.

* 5. Изменение характера распределения рисков. Если раньше остаточный риск (residual risk) ложился в основном на акционеров, что и давало им преимущество в принятии решений, то сегодня он распределяется и на других стейкхолдеров. В результате возникают корпоративные конфликты — несовпадение интересов поставщиков различных форм капитала, необходимых для развития — с нарастанием которых стоимость акционерного капитала падает, что влияет как на результаты (снижение стоимости), так и на риски (нарастает угроза потери контроля). В этих условиях традиционные модели корпоративного управления не работают. Понимание этого механизма подталкивает к поиску компромисса. Социальная ответственность при этом способна выполнить функцию балансировки встречных ожиданий, обеспечить устойчивость организации как открытой системы за счет вовлечения стейкхолдеров в процесс принятия стратегических решений и снижения трансакционных издержек.
* 6. Повышение уровня этического контроля общества над деятельностью корпораций. По мере усиливающейся тенденции социализации экономического развития и глобализации хозяйственных процессов меняется как превалирующий тип социально управления — от преимущественно внешнего (принудительного) к внутреннему (морально-осознанному), так и соотношение между доминирующими типами социальных регуляторов — от формально установленных (законодательных актов) к неформальным (правил, кодексов поведения). Тем самым законодательные регулятивы все больше замещаются и дополняются нравственно-этическими, акцент смещается на этические компоненты взаимодействий: ценности, культурные и моральные нормы, нравственные установки. Тем более, что по мере углубления мирохозяйственных связей все больше обнаруживается нехватка адекватных как формальных, так и неформальных институтов, регулирующих принципы ведения бизнеса на международном уровне.

Далее, по мере превращения и замещения конкурентных отношений партнерскими, все большее значение приобретают, наряду с акционерами, такие социальные субъекты адресного взаимодействия, как партнеры, поставщики, потребители, государство и другие заинтересованные группы. Отношения с ними и отношение к ним также должны строиться на определенных нормативных основаниях, источником которых служит этика бизнеса. Именно эти горизонтальные коммуникации формируют новые и достаточно жесткие рамки соблюдения этических норм, заказывают адекватные социально ответственные модели поведения.

7. Повышение эффективности, формирование конкурентных преимуществ, устойчивое развитие и рост международной конкурентоспособности организации в результате интегрирования концепции корпоративной социальной ответственности в стратегию развития.

Согласно результатам проведенных исследований, эмпирически авторами ряда прикладных теорий, изучающих взаимосвязь корпоративного управления и социальной ответственности с показателями эффективности и конкурентоспособности компании доказано, что интеграция концепции социальной ответственности в стратегию развития организации и ее реализация на практике приносит ощутимые результаты:

* 1) так, исследованиями в рамках теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров) доказано, что рост уровня социальной ответственности влечет повышение финансовой эффективности организации, поскольку позволяет сбалансировать цели и удовлетворить требования многочисленных заинтересованных сторон, имеющих влияние на компанию, и, таким образом, улучшить ее конкурентный профиль [Freeman, 1984; Donaldson, Preston, 1995];
* 2) в соответствии с логикой сигнальной/репутационной теории, высокий уровень социальной ответственности создает для компании репутационное гало, которое для широкого круга инвесторов в среднесрочной перспективе может служить относительной гарантией защищенности инвестиций и отчасти снижать проблему информационной асимметрии. Эмпирически доказано работами Fombrun, Shanley, 1990; Grewal, Kayande, Roberts, 2004; Jones, Murrel, 2001;
* 3) теория (недостаточности ресурсов инвертирует причинно- следственную связь между социальной ответственностью и финансовой устойчивостью, доказывая тот факт, что повышение уровня социальной ответственности способствует финансовой устойчивости вследствие наличия свободных денежных ресурсов, которые менеджмент организации в состоянии потратить на различные репутационные проекты, снижающие вероятность возникновения различного рода рисков: социокультурных, политических, юридических и др. [Kraft, Hage, 1990; Waddock, Graves, 1997];
* 4) авторы теории оппортунизма менеджмента отмечают, что на практике, в случае высокой финансовой результативности компании, менеджеры склонны к свертыванию социальных проектов, ресурсы которых они используют для повышения своих краткосрочных выгод, тогда как в ситуации ухудшения финансового состояния дополнительные социальные расходы могут маскировать просчеты менеджмента [Preston, 0‘Ваппоп, 1997];
* 5) в рамках теории синергетического действия, опирающейся на положительные эмпирические результаты по выявлению корреляции между социальной ответственностью, финансовой эффективностью и конкурентоспособностью организации, установлено, что эти компоненты образуют замкнутый цикл взаимного влияния, который постоянно воспроизводится благодаря поведенческим эффектам, связанным с финансовыми аспектами социальной ответственности, в частности, с социально ответственным инвестированием [Waddok, Graves, 1997; Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003];
* 6) гипотеза о нелинейном характере взаимосвязи социальной ответственности и экономической эффективности подтверждена наличием U-образной зависимости между ними [Barnett, Salomon, 2002]. Данная теоретическая модель на практике показала существование специфического отраслевого оптимума социальной ответственности, который обеспечивает наибольший прирост рыночной капитализации компании и, следовательно, ее конкурентоспособности на международном рынке.

Для того чтобы обеспечить лидирующее положение субъекта на рынке, сегодня важной стратегической задачей становится опережение конкурентов не только в разработке и освоении новых товаров, новой технологии, нового дизайна, нового уровня издержек производства, низких цен, нововведений в системе распределения, сбыта, но и в системе и стратегии управления. Отсюда главное требование состоит в рассмотрении социально ответственной деятельности с точки зрения взаимозависимости бизнеса и общества и обязательном ее интегрировании, то есть преобразовании в часть стратегии компании. При таком подходе меняется целевая ориентация, экономическое поведение и стратегия развития организации, а концепция управления становится социально ориентированной. Тем самым достигается сразу несколько параметров конкурентного превосходства. В связи с этим эффективность, устойчивость и конкурентоспособность организации становится понятием комплексным, предполагающим несколько уровней конкурентного превосходства в различных видах хозяйственной деятельности. Организация может обойти своих конкурентов, только если она в состоянии обеспечить себе некоторое отличие от других, и может его впоследствии сохранить. Именно такие конкурентные преимущества, обеспеченные социальной ответственностью, не могут быть скопированы и воспроизведены, обусловливают способность менеджмента формировать «стержневые» (ключевые) компетенции, превосходящие навыки конкурентов, а также продуцировать их в изменяющихся рыночных условиях. Ключевой компетенцией в данном случае выступает способность организации к производству уникального продукта — организационной деятельности по созданию и сохранению нематериальных активов и социального капитала компании: интеллекта, доверия всех субъектов взаимодействия, репутации, имиджа, сильной, обеспечивающей адекватное поведение сотрудников корпоративной культуры, разделяемых интересов и ценностей, традиций, моральных норм, ожиданий и установок и др. Подобные активы являются наилучшим источником конкурентных преимуществ компании в долгосрочной перспективе. Их невозможно купить, поскольку они являются результатом эволюции развития и организационного обучения компании, но их можно комбинировать или использовать в новых направлениях бизнеса, обеспечивая успех и дальнейший рост компании.

Наличие таких преимуществ обеспечивается эффективным управлением стратегией развития организации, где корпоративная социальная ответственность является и ключевым элементом стратегического управления компанией и самостоятельной концепцией стратегического управления.

Современный бизнес-мир просто переполнен крупными компаниями, которые активно взаимодействуют друг с другом на рынке. В этой статье мы рассмотрим различные теории и практику взаимодействия таких организаций, а также предоставим реальные примеры из деловой жизни.

Одной из наиболее распространенных теорий взаимодействия крупных компаний на рынке является теория игр. Согласно этой теории, компании взаимодействуют как игроки, принимая стратегические решения, опираясь на предположения о поведении других участников рынка. Взаимодействие в такой игре может быть кооперативным или конкурентным, что зависит от целей и интересов каждой компании.

Практика взаимодействия крупных компаний на рынке также имеет свои особенности. В рамках олигополии, когда несколько крупных компаний контролируют рынок, наблюдается интенсивная конкуренция и стремление к доминированию. Компании должны постоянно адаптироваться к изменениям рыночных условий и разрабатывать инновационные стратегии для привлечения клиентов и увеличения своей доли на рынке.

Взаимодействие крупных компаний на рынке является важным фактором развития бизнеса и экономики в целом. Оно способствует росту конкуренции, стимулирует развитие новых технологий и инноваций, а также улучшает качество товаров и услуг. Понимание различных теорий и практики взаимодействия позволяет компаниям принимать обоснованные решения и улучшать свою конкурентоспособность на рынке.

**ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ КОНКУРЕНЦИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Рассмотрен системный подход к исследованию конкуренции на всех уровнях мировой хозяйственной системы и выявлена специфика инновационной конкуренции в условиях глобализации. Отмечена необходимость создания новых форм конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов, обеспечивающих получение синергетических эффектов.

Принципиально новые условия политического, культурного и социально-экономического взаимодействия участников экономической деятельности в условиях глобализации обостряют противоречия хозяйствующих субъектов и изменяют общепринятое понимание самой сути конкурентоспособности. В этой связи особую актуальность представляет анализ сложившихся подходов в определении конкуренции и ее характеристики - конкурентоспособности.

В исследовании эволюции теории конкуренции выделяют несколько подходов, акцентирующих внимание на различных ее формах и особенностях: поведенческий, исследующий конкурентную борьбу экономических агентов друг с другом за покупателей (А. Смит, Дж. Робинс, А. Маршалл); структурный, анализирующий структуры рынка (Э. Чемберлин, Й. Шумпетер); функциональный, исследующий факторы конкурентных преимуществ - от борьбы за ресурсы и покупателя до соперничества в области инноваций (Л. Мизес, Ф. Хайек, М. Портер, В. Ойкен, К. Эйзенхарт); системный, рассматривающий конкуренцию как неотъемлемое свойство любой социально-экономической системы (Р. Мэтьюз).

В рамках системного подхода Р. Мэтьюз впервые отметил прикладной аспект конкуренции, рассмотрев ее не только через призму конкурентной борьбы, но и как неотъемлемое свойство экономических субъектов любого уровня, обосновывая, что конкуренция представляет собой децентрализованную систему координации деятельности хозяйствующих субъектов (рыночных агентов). Тем самым он смещает акцент с характера взаимодействия субъектов рынка в терминах борьбы на другую ее сторону - координацию деятельности.

Рассмотрение конкуренции с точки зрения системного подхода с учетом задачи исследования дает возможность выявить качественные изменения состава, связей и структуры в целом при функционировании экономической системы в условиях влияния глобализации и проанализировать конкуренцию

как источник саморазвития, стимулирующий развитие системы от простых форм к сложноорганизованным.

В качестве модели исследования использована модель системной конкурентоспособности Й. Майер-Стамера, представленная в работе «Переосмысление системной конкурентоспособности». В основе подхода лежит идея о том, что проведение государственной политики, направленной на создание необходимых макроэкономических условий для экономического развития, и отлаженное функционирование механизмов рыночной экономики являются необходимыми, но не достаточными условиями успешного экономического развития страны. В качестве значимого фактора называется динамичность предпринимательской среды, которая представляет собой способность создавать благоприятные условия для развития предпринимательства за счет совместных усилий государства и общества, тем самым акцентируя внимание на роли коллективных, кооперативных эффектов в процессах самоорганизации.

Системность данного подхода определяется автором как «совокупность акторов, институтов, организаций, которые взаимосвязаны между собой через сложный механизм обратной связи, что и создает логически согласованное единство - экономическую систему».

Детерминантами метауровня в данной модели являются: общественная идентичность, менталитет, способность формулировать и разрабатывать стратегии, и реализовывать политику, конкурентная среда экономического пространства.

Рассматривая детерминанты конкурентоспособности метауровня, необходимо учитывать динамические изменения, происходящие в конце ХХ в. в развитии общественного производства. Развитые страны, задающие тенденции глобализации, переходят в новую социально-экономическую формацию - неоэкономическую, характерной особенностью которой является приоритетность знаний и компетенций, а следовательно, и возникновение нового набора ценностей, направленных на воспроизводство высокого качества жизни. Отсюда введение в качестве детерминанты метауровня - принятие ценностей обучения и развития - позволит выйти за рамки экономических факторов конкурентного взаимодействия, учесть новое понимание значимости человеческого фактора.

Детерминантой макроуровня является стабильная макроэкономическая, политическая и правовая среда: торговая, налоговая, бюджетная, конкурентная, денежно-кредитная и валютная политики.

Многочисленные исследования 90-х гг. ХХ в., особую значимость придают институциональной структуре государства. Речь идет об экономической культуре той или иной страны, т.е. соответствии социально-экономической жизни современным условиям развития страны. Отличительной особенностью конкурентоспособных стран-лидеров в постиндустриальную эпоху является наличие таких политико-экономическими институтов, как рыночная экономика, наличие частной собственности, эффективный государственный аппарат, публичные и открытые компании и финансовые учреждения и т.п. Поэтому под конкурентоспособностью национальной экономики чаще всего понимается степень эффективности институтов страны и правительственных политик, в долгосрочном плане соответствующих уровню экономического роста в рамках структуры мировой экономики в целом.

Тенденции глобализационных процессов, с нашей точки зрения, находят отражение в содержании определения, предлагаемого Международным институтом развития менеджмента, как «... способность страны создавать добавленную стоимость и таким образом повышать национальное благосостояние посредством управления активами и процессами.»

Определение конкурентоспособности на основании добавленной стоимости, а не прибыли обусловлено наличием экзогенных факторов, влияющих на производство товаров. Так, эндогенные факторы преимущественно оказывают воздействие на размер прибыли, в то время как экзогенные (политические, экологические, технологические, социально-культурные) оказывают опосредованное влияние на экономический процесс, не поддающийся количественной оценке, именно их влияние сказывается на сравнительной оценке товаров, произведенных в различных условиях.

Характерной особенностью инновационной экономики является переход от максимизации прибыли к максимизации добавленной стоимости, а международная специализация опирается не на факторы, имеющиеся в избытке в стране (рабочая сила, сырье), а на возможности повышения производительности труда для производства товаров с высокой добавленной стоимостью. Следовательно, доминантным конкурентным преимуществом государства является способность «выращивать» конкурентоспособных на мировых рынках отечественных производителей посредством эффективного функционирования существующих институтов и проводимой политики.

Детерминантой мезоуровня выступает целенаправленная политика по укреплению конкурентоспособности определенной отрасли: рынок труда, образование, технология, окружающая среда, отраслевая структура, соотношение

импорта и экспорта, региональная инфраструктура. Мировой опыт свидетельствует о том, что в современных условиях успешная интеграция субъектов в глобальный рынок все чаще происходит как раз на уровне региональной экономики, а не государства в целом или, по крайней мере, этот процесс начинается с регионального уровня. Например, политика конкурентоспособности в США базируется на экономической самостоятельности отдельных штатов, а не страны в целом. Особенностью европейского подхода является его направленность на межрегиональную кооперацию в рамках отдельных стран и ЕС в целом, тем самым обеспечивая повышение своей конкурентоспособности в глобальной экономике.

В российской практике рассматриваются в основном две концепции определения конкурентоспособности: глобальная конкурентоспособность страны на мировых рынках и конкурентоспособность отечественных компаний на национальном и мировом рынках, в то время как регион рассматривается в контексте размещения конкурентоспособных предприятий. Отметим, что ограниченность такого подхода ярко проявляется в условиях постиндустриальной экономики. Так, в условиях индустриальной экономики проявление эффектов синергии исследовалось в контексте географической концентрации компаний вблизи природных ресурсов и крупных городов. С развитием процессов глобализации во второй половине XX в. предметом исследовательских интересов стали полюса роста, структуры с прямыми и обратными связями, агломерации, промышленные районы и т.д.

В глобальной экономике в конкурентной борьбе синергетические эффекты образуются от взаимодействия в инновационной среде. Поскольку конкуренция приобретает инновационный характер, то способность генерировать синергию на базе знаний и компетенций выступает результатом конкурентной борьбы, приводящим к возникновению инновационной среды.

Построение инновационной экономики невозможно без создания особых территорий - центров генерации и распространения инноваций, что особенно актуально для нашей страны. Основными факторами конкурентоспособности инновационных регионов и городов, с нашей точки зрения, являются:

- наличие критической массы устойчиво развивающихся исследовательских, научных, образовательных, инновационных структур, конкурентоспособных в национальном и международном масштабе;

- ориентация бизнеса на освоение и продвижение инновационных продуктов и услуг;

- благоприятная локальная среда для развития инновационных процессов, обусловленная, в частности, инновационной ориентацией региональных и муниципальных органов власти и местного сообщества;

- «инновационный дизайн» комфортных городских территорий, где созданы условия для открытой коммуникации, социальных и культурных экспериментов;

- высокая доля образованного молодого населения;

- центральное место университетского кампуса в городском пространстве.

Итак, качественная городская среда в сочетании с активностью университетов, научных организаций, инновационных компаний и высокотехнологичных предприятий - основные факторы, позволяющие повысить эффективность, интенсивность процесса создания и распространения инноваций, а следовательно, и конкурентоспособность.

Детерминантами микроуровня являются: эффективная фирма, инновационные сети, совместные разработки, технологические, организационные и социальные инновации. На микроуровне конкурентоспособность, как правило, определяется «способностью фирмы конкурировать, расти и получать прибыль на рынке». На этом уровне конкурентоспособность состоит в производстве товаров, соответствующих стандартам качества и требованиям рынка.

Отметим, что данная модель с ее детерминантами на всех уровнях экономической системы позволяет рассматривать экономику любого уровня, с одной стороны, как самостоятельную автономную систему, состоящую из ряда взаимодействующих подсистем, а с другой - как элемент более сложных систем, тем самым появляется возможность исследования синергетических эффектов, образованных за счет кооперативного взаимодействия входящих в систему элементов.

Анализ эволюции подходов к исследованию конкуренции свидетельствует о ее меняющихся формах: от ценовой конкуренции к «инновационной», охватывающей не только ценовые и качественные характеристики продукции, но и эффективность производственного процесса, внедрение НИОКР и многое другое.

В процессе формирования новой экономики появилось новое понятие, характеризующее взаимодействие субъектов рыночных отношений, - «коо-петиция». Авторство этого понятия принадлежит Р. Норде, генеральному директору Novell. Первоначально наиболее широкое распространение это понятие получило в компьютерной индустрии, столкнувшейся с задачей поиска новой формы организации взаимодействия между фирмами, разрабатывающими программное обеспечение и оборудование. Коопетиция, таким образом, рассматривалась как наиболее эффективный способ реализации инновационных разработок в практике.

Коопетиция, в определении А. Бранденбургера, - это революционный подход, объединяющий конкуренцию и кооперацию. В рамках этого подхода становится возможной трансформация конфликта интересов в многосторонние конкурентные преимущества - «это способ избежать деструктивной конкуренции и выстроить рынок для всех участников, включая конкурентов, поставщиков и потребителей. Идея заключается в совместной деятельности, направленной на поиск новых рынков и расширение уже существующих, а не на бесконечную борьбу за потребителя. Ключевое отличие коопетиции от других бизнес-стратегий состоит в предположении о том, что необязательно наличие проигравшего на каждого выигравшего».

Эта идея получила дальнейшее развитие в работах многих исследователей. В работе К. Поленске к конкуренции и кооперации было добавлено и сотрудничество, а формой отражения этой взаимосвязи стал треугольник. Отмечая общие черты сотрудничества и кооперации, автор тем не менее считает значимым подчеркнуть их различия: сотрудничество определяется им как участие двух или более акторов в разработке, производстве или маркетинге товара (услуги); кооперация понимается как формальное или неформальное соглашение двух и более участников об обмене информацией, осуществлении подготовки управленческих и производственных кадров, предоставлении информации о рынках.

Соорганизация разнонаправленных форм деятельности конкуренции, сотрудничества и кооперации обладает потенциалом формирования нового типа стратегической взаимосвязи между акторами, основанной на общности ценностей и экономической выгоде. В отличие от ресурсного подхода, основанного на конкурентном преимуществе в обладании материальными ресурсами, ценность которых снижается, если ими обладают и другие акторы или их цена с течением времени увеличивается, предлагаемый подход позволяет выйти за рамки жесткой конкурентной борьбы и становится новым способом обеспечения устойчивого развития.

Содержание современных отношений хозяйствующих субъектов не может быть в полной мере отражено в привычном уже понимании конкуренции в терминах соперничества и борьбы. Понимание характера взаимосвязи между конкуренцией, кооперацией и сотрудничеством и самой возможностью организации взаимодействия между хозяйствующими субъектами на отличных от традиционной конкуренции основаниях открывает новые возможности для разработки политики, направленной на формирование и повышение конкурентоспособности субъекта экономической деятельности, действующего в различных масштабах (фирма, регион, страна, международный уровень) за счет преодоления ограничений, накладываемых конкуренцией, и появления стратегических преимуществ, возникающих в результате объединения (рост производительности труда, снижение издержек производства), поскольку эффект от совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий.

В развитие данного подхода остановимся на более подробном рассмотрении характера взаимодействия между отдельными элементами экономической системы и выделим основные понятия.

Для удовлетворения своих потребностей и реализации своих интересов субъекты хозяйственной деятельности вступают в конкурентные отношения с другими субъектами из-за ограниченности ресурсов, представляющих ценность более чем для одного из субъектов (под ресурсом в данном случае мы понимаем все, что необходимо участникам конкурентных отношений для реализации своих потребностей и интересов). Для того чтобы обеспечить себе определенную долю рынка, субъект должен обладать определенными конкурентными преимуществами, наличие которых и обеспечивает его успех как участника конкурентных отношений.

Отметим, что каждый хозяйствующий субъект обладает определенным спектром конкурентных преимуществ, в котором присутствуют наиболее значимые (доминантные), потеря которых может оказаться «фатальной» в его конкурентной борьбе, и дополняющие преимущества, потеря которых изменяет конкурентное положение субъекта.

Продолжая характеристику спектра конкурентных преимуществ, отметим, что доминантное конкурентное преимущество хозяйствующего субъекта во многом зависит от уровня мировой хозяйственной системы, на котором конкурируют субъекты: региональный, национальный и мировой уровень. Таким образом, изменение одного и того же фактора в разной степени будет по-разному влиять и на изменение конкурентного положения субъекта. Каждый субъект имеет свой диапазон наиболее благоприятного (оптимального) значения доминантного фактора, за пределами которого конкурентное преимущество теряет статус доминантного. Таким образом, возникает проблема определения оптимальной области спектра его конкурентных преимуществ и устойчивости конкурентного положения, т. е. его способности сохранять свое конкурентное положение на рынке при меняющихся условиях внешней среды.

Динамичность конкурентного положения хозяйствующего субъекта обусловлена изменениями внешней среды и ее факторов (отдельные элементы внешней среды, которые прямо или опосредованно влияют на конкурентное положение хозяйствующего субъекта). Таким образом, рассматриваемый хозяйствующий субъект является конкурентоспособным в определенный момент времени, на данном рынке, при наличии доминантного конкурентного преимущества, которое служит необходимым условием его жизнеспособности. Следовательно, особое внимание заслуживает вопрос о потенциальной возможности субъекта сохранять свое конкурентное положение при меняющихся условиях внешней среды, т.е. способности сохранить или расширить спектр своих доминантных и дополняющих конкурентных преимуществ.

Решением проблемы оптимальной устойчивости субъекта рыночного взаимодействия, с нашей точки зрения, является его так называемая коопетиционная способность, позволяющая ему гибко адаптироваться к изменяющейся внешней среде за счет расширения спектра конкурентных преимуществ.

Основываясь на вышеизложенном, отметим особенности взаимодействия хозяйствующих субъектов посредством конкуренции (в традиционном ее понимании, в терминах борьбы) и коопетиции. Так, особенностью взаимодействия хозяйствующих субъектов в ходе конкуренции является конфликт интересов, направленный на получение ресурса и удовлетворение потребностей за счет блокирования деятельности конкурента. Исходя из определения коо-петиции, приведенного выше, считаем, что данное взаимодействие направлено на получение ресурса и реализацию интереса посредством когерентного взаимодействия хозяйствующих субъектов и образования новой системы, имеющей новые степени свободы, и, как следствие, возможность расширения спектра доминантных и дополняющих конкурентных преимуществ, в том числе за счет синергетического эффекта, выражающегося в превышении совокупных результатов деятельности интегрированной экономической системы над суммой результатов деятельности хозяйствующих субъектов до их объединения.

Согласно модели Р. Мэтьюза источником синергетического эффекта являются субаддитивность и супераддитивность. Субаддитивность проявляется в снижении совокупных затрат за счет интеграции предприятий при сохранении существующих объемов производства, а следовательно, и в получении большей прибыли, чем суммарная прибыль до интеграции, что и обусловливает проявление супераддитивности. Кроме того, выделяют два вида синергии: расширения и связанности. Первая возникает за счет субаддитивности и супераддитивности и проявляется в обретении каждой из систем возможности использовать ресурсы, имеющееся у другой экономической системы. Синергия связанности возникает за счет супераддитивности и проявляется в появлении у объединенных экономических систем качественно нового ресурса.

Новыми формами объединения являются такие пространственные, или структурные, формы организации, как кластеры и предприятия, структурированные в виде сети.

М. Портер, рассматривая кластер как сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, подчеркивает, что «кластеры, несомненно, представляют собой комбинацию конкуренции и кооперации» - конкуренция по горизонтали, кооперация - по вертикали.

В японской экономике «кластер - это форма сети, наблюдающейся в пределах географического региона, в которой близкое расположение фирм и организаций обеспечивает наличие определенных форм общности и повышает частоту и силу взаимодействия».

Как отмечает М. Портер: «Превалирование в экономике кластеров, а не изолированных фирм и отраслей показывает важность понимания характера конкуренции и роли географического расположения в конкурентных преимуществах. Даже, несмотря на снижение важности существовавших ранее причин возникновения кластеров в связи с процессами глобализации, наблюдается всевозрастающее значение новой роли кластеров в конкурентной борьбе в условиях все более усложняющейся, базирующейся на научном знании и динамичной экономике».

Таким образом, мы рассматриваем коопетиционную способность как способность к эффективному (когерентному) взаимодействию субъектов, направленную на реализацию новых видов экономических процессов, которые не могут быть реализованы каждым партнером в отдельности, что является новым качеством целого по отношению к его частям. Считаем, что данное свойство является характеристикой взаимодействия хозяйствующих субъектов в постиндустриальном обществе и, по сути, выступает инновацией, в то время как конкурентоспособность в традиционном понимании - атрибут индустриального общества. В обоснование наших выводов напомним, что понятие коопетиции появилось в компьютерной индустрии в результате поиска новых форм организации взаимодействия между фирмами и стало наиболее эффективным способом реализации инновационных разработок в практике.

Итак, отмечая эволюцию понятия «конкурентоспособность», отражающей основные тенденции современных глобализационных процессов, конкурентоспособность можно рассматривать не только как механизм адаптации к динамично меняющемуся экономическому пространству, но и как основополагающий принцип соорганизации разного в глобализирующемся мире.