**Материалы для изучения по Теме 6**

**Поведение потребителей**, а также факторы, влияющие на принятие решения о покупке, — это то, на чем строится маркетинговая политика большинства компаний на сегодняшний день. Воздействуя на людей с помощью различных инструментов маркетинга, организации выстраивают целую систему. В статье мы подробно разберем, что влияет на решения людей о приобретении различных товаров, какие аспекты важно учитывать и как это можно использовать для продвижения бизнеса и его продуктов/услуг.

Рыночная система на сегодняшний день устроена так, что покупатель в ней — центральное звено. Именно он является объектом воздействия со стороны маркетологов, которые, так или иначе, стремятся найти оптимальные способы удовлетворения потребительских запросов и интересов. При этом важно, чтобы маркетинговые уловки отличались от конкурентных. Для этих целей создают, например, УТП — уникальные торговые предложения, проводят акции и различные рекламные кампании.

Стратегия в маркетинге формулируется таким образом, чтобы обеспечить потребителю больше ценностей, чем конкурентные компании, но при этом сохранить финансовую стабильность и эффективность. Как правило, это выражается в следующих понятиях и характеристиках: цены, каналы продвижения и коммуникации, сервисное обслуживание.

В постсоветском пространстве такая явная ориентация на закрытие потребностей и «болей» стала неким новшеством, так как в советские времена мнения и интересы людей не учитывались, а вся деятельность строилась на определенном государственном плане. В настоящее время компании стремятся к тому, чтобы привлечь внимание к своему продукту, несмотря на широкое ассортиментное разнообразие, представленное на рынке конкурентными фирмами.

Важно также отметить, что теория поведение клиентов является фундаментальной основой, которая помогает строить бизнес в любой сфере. Далее попробуем разобраться, чем руководствуются люди при принятии решения о покупке того или иного товара, продукта.

## **Основные характеристики потребительского поведения**

* Рациональность. Клиент выбирает товар в соответствии со своими вкусами, интересами, потребностями и финансовыми возможностями. Именно поэтому производители стремятся как можно больше расширить ассортимент, предоставить возможность выбора и сравнения продукции одной категории. Это и называется проявлением рационализма.
* Независимость выбора. Тот случай, когда человек принимает решение о покупке самостоятельно.
* Множественность. Количество предложений находится в прямой зависимости от действий покупателя и наоборот. Учитывая, что сегодня рынок товаров и услуг переполнен различными продуктами, которые могут удовлетворить интересы практически любого, поведение потребителей и факторы, определяющие его, становятся с каждым днем все более разнообразными.

## **Используйте готовые решения для направлений как:**

[Склады](https://www.cleverence.ru/solutions/warehouse/)

Ускорьте работу сотрудников склада при помощи мобильной автоматизации. Навсегда устраните ошибки при приёмке, отгрузке, инвентаризации и перемещении товара.

[Магазины](https://www.cleverence.ru/solutions/retail/)

Мобильность, точность и скорость пересчёта товара в торговом зале и на складе, позволят вам не потерять дни продаж во время проведения инвентаризации и при приёмке товара.

[Маркировка](https://www.cleverence.ru/solutions/markirovka/)

Обязательная маркировка товаров - это возможность для каждой организации на 100% исключить приёмку на свой склад контрафактного товара и отследить цепочку поставок от производителя

[Онлайн-торговля](https://www.cleverence.ru/solutions/ecom/)

Скорость, точность приёмки и отгрузки товаров на складе — краеугольный камень в E-commerce бизнесе. Начни использовать современные, более эффективные мобильные инструменты.

[Учреждения](https://www.cleverence.ru/solutions/institution/)

Повысьте точность учета имущества организации, уровень контроля сохранности и перемещения каждой единицы. Мобильный учет снизит вероятность краж и естественных потерь.

[Производство](https://www.cleverence.ru/solutions/manufacturing/)

Повысьте эффективность деятельности производственного предприятия за счет внедрения мобильной автоматизации для учёта товарно-материальных ценностей.

## **Решение о покупке**

Как правило, потребитель руководствуются следующими понятиями:

* собственные интересы, вкусы, потребности;
* заинтересованность в продукте;
* польза;
* финансовые возможности и расценки.

На основе перечисленных показателей формируется базовая поведенческая модель. Покупатель стремится выбрать именно тот товар, который будет соответствовать его интересам, приносить пользу, но при этом учитывается ценовой параметр. Если есть финансовые ограничения, то человек купит только один продукт или тот, что находится ниже в шкале убывающей полезности и доступный при этом по стоимости.

## **Поведения покупателей на рынке**

В зависимости от того, какую продукцию рассматривает человек для приобретения и потребления, — зубную пасту, сезонную обувь, дорогой компьютер или квартиру, его действия будут отличаться. Очевидно, что это обусловлено дороговизной приобретения и рисками. Чем большей ценностью обладает предмет, тем осторожнее и взвешеннее клиент принимает решение о покупке.

Далее рассмотрим основные поведенческие разновидности.

* Сложное поведение. Наблюдается в случаях, когда в пределах одной категории товара предлагается большой выбор. В качестве примера можно привести покупку смартфона. Техника — не самая дешевая категория продукции, поэтому для покупателя важно оценить приобретение до мельчайших деталей. Он оценивает свойства, анализирует возможности и технические характеристики, поэтому главная задача продавца — это предоставить наиболее полную информацию.
* Неуверенное. Возникает в ситуациях, когда на ограниченное предложение есть большой спрос, но при этом и огромный риск. Зачастую при выборе человек опирается на собственные вкусовые предпочтения, которые не всегда четко коррелируют с полезностью. В основном это категория товаров для самореализации. Задача, которая стоит перед продавцом в этом случае, — убедить клиента в правильности приобретения.
* Привычное. Характерно для потребителей, когда они покупают знакомые, как правило, недорогие, продукты. У разных производителей они не сильно отличаются, поэтому не оцениваются свойства или другие характеристики. Скорее, покупка совершается из-за постоянной привычки приобретать именно этот продукт. Задача продавца — привлечь внимание, например, при помощи стимулирующих акций, скидок, бонусов, а также создания яркого логотипа.
* Поисковое. Возникает, когда на рынке представлена широкая линейка производителей и продукции нужной категории. У клиента возникает желание попробовать все, что предлагается, поэтому часто меняет разные марки. Главная задача продавца — правильная расстановка акцентов для стимулирования покупателей на фиксирование бренда в памяти, а также создание акций и выгодных предложений.

## **Поведенческие мотивы покупателей**

## Исследование процесса принятия решения о покупке в маркетинге привело к выявлению так называемых факторов влияния, определяющих потребительское поведение покупателей на рынке, — это культурные, личностные, социальные и психологические. Рассмотрим подробнее, что подразумевает каждый из них.

### **Культурные**

Здесь принимается во внимание культура, субкультура, а также принадлежность к социальному классу. В первом случае — это общественно принятые нормы, ценности, взгляды, которые, как правило, воспитываются в школе, семье и других общественных институтах. Большое значение оказывает и жизненный уровень. Субкультура — составная часть культурного общества. Ее определяет набор ценностей и взглядов, характерных определенной группе людей, объединенных на основе какого-либо признака: регионального, национального, религиозного и т. д. Такие касты людей отличаются некоторым специфическим поведением. Так, мусульмане, вероятнее всего, не будут заказывать блюда из свинины, а поэтому этот фактор также надо уметь предопределять заранее. Это может быть одним из признаков выделения сегмента на рынке.

Наконец, принадлежность к социальному классу означает совокупность отдельных людей или семей, которые характеризуются похожими убеждениями, стилем жизни, интересами. Здесь учитывается и уровень доходов, и профессия, и ценностная ориентация, а также другие показатели.

### **Социальные факторы, определяющие покупательское поведение потребителей услуг**

Ближайшее окружение человека — один из основных параметров влияния, который принимает во внимание потребитель при покупке. Мнение друзей, семьи, коллег — это то, на что он опирается при выборе.

Например, если он совершает покупку впервые, то узнать о цене, качестве товара, месте продажи он захочет, скорее, у окружающих его людей, близких знакомых и т. д.

В этом контексте важна и роль в социуме, которая определяется ожидаемыми действиями индивида на основе его статуса. Один и тот же человек может выступать и как отец, муж, руководитель. При этом и его покупательские действия будут отличаться в разных ситуациях.

### **Личностные**

Здесь обычно подразумевается семейное положение, возраст, уровень доходов, стиль жизни, характер и личные качества. От этих показателей зависят многие нужды и потребности. Учитывая эти характеристики, многие маркетологи разрабатывают свои классификации образов жизни конкретных потребителей и выстраивают с помощью них маркетинговые стратегии.

### **Психологические**

Это группа факторов, которая фактически оказывает решающее влияние на принятие решения о покупке. Сюда относится восприятие, отношение, усвоение, мотивацию. Здесь важно выявить направленность, то есть определить, почему человек приобретает тот или иной предмет, каковы его мотивы, какие потребности он намерен удовлетворить таким образом.

## **виды поведенческих тактик**

Проблема изучения поведения потребителей, с точки зрения маркетингового аспекта, может решаться за счет следующей классификации:

1. Первичные действия. Характеризуются повторением покупки за счет приверженности к определенному бренду, марке. Стойкие и неоднократно подкрепленные предпочтения изменить крайне трудно.

2. Импульсивные действия. Это незапланированные траты, которые осуществляются под влиянием эмоций. При этом происходит сокращение этапов принятия решений.

3. Поиск разнообразия (новизны). Формируется на основе воздействия рекламных сообщений, рекомендаций знакомых, а также психологических особенностей покупателя, связанных со стремлением к новому.

## **Главные этапы формирования потребительского поведения**

Далее рассмотрим, как поэтапно формируется поведенческая тактика покупателя, от чего это зависит, а также что подразумевает каждый шаг.

### **Осознание**

Совершение покупки мотивировано влиянием определенных факторов. Например, физиологические или эстетические. При этом на выбор того или иного варианта также влияют внешние раздражители: запахи, вкусовые характеристики, цвет и т. д. Понимание того, как именно можно использовать это влияние, дает преимущество продавцу перед конкурентами.

### **Поиск**

Раздражители заставляют человека искать информацию о товаре. Информирование происходит через разные источники (реклама, СМИ, рекомендации знакомых). После сбора данных потребитель проводит сравнение и, основываясь на полученном анализе, делает свой выбор.

### **Оценка**

Сформированная на основе предыдущего этапа модель поведения в итоге приводит к принятию конкретного решения. Здесь важно понимать, через какие каналы сведения о товаре доходят до покупателя, какова его оценка, ведь для клиента это не просто предмет, а набор определенных характеристик, удовлетворяющих его запросы.

### **Принятие решения**

Клиент уже составил некий рейтинг, на вершине которого располагается наиболее желанное приобретение, а внизу — соответственно, наименее.

### **Реакция**

Формируется на основе предпочтений отдельно взятого покупателя, а также реальных свойств и качеств приобретенного товара. При этом человек может остаться довольным или, наоборот, разочароваться.

## **О мотивации**

Как уже говорилось выше, этот фактор зачастую основывается на потребностях, желаниях и возможностях человека. Рассмотрим некоторые научные теории в этой сфере:

* Пирамида Маслоу. Знаменитая иерархия потребностей, у основания которой стоят физиологические нужды (голод, жажда, половое влечение и т. д.), а на вершине — духовные (компетентность, достижение успеха, принадлежность к общности). Как только удовлетворяются базовые желания, они перестают мотивировать человека, также это работает и в обратном направлении — те, кто озабочен поиском еды, не задумывается о духовном и культурном развитии.
* Теория Макклелланда, согласно которой главная мотивация для индивида — получение власти. На ее основе властных стремлений и формируется тактика, влияющая на выбор.

## **Анализ потребителей и потребительского поведения**

Аналитика помогает разобраться в предпочтениях людей, их требованиях, отношении к другим производителям. Также с помощью оценки можно отследить уровень лояльности и удовлетворенности продукцией. Это позволяет адаптировать маркетинговую стратегию таким образом, чтобы она была наиболее эффективной: возможно, стоит улучшить ценообразование, оптимизировать каналы продвижения или изменить рекламную политику.

К основным направлениям комплексного анализа покупателей, а также к факторам, влияющим на их поведение в системе маркетинга, можно отнести следующие:

* Анализ потребностей. Главная цель —понимание того, что нужно покупателю в настоящий момент, какие его желание не удовлетворены.
* Анализ ожиданий. Здесь происходит изучение стандартов обслуживания, которое клиенты ожидают увидеть.
* Исследование восприятия.
* Качество обслуживания. Например, это могут быть технические или организационные аспекты.
* Жалобы. Часто этот источник информации о работе компании рассматривается как положительный, так как помогает понять основные проблемы, устранить их или по возможности избежать их повторения.

Развитие новых сфер экономики способствует изменению покупательских приоритетов в сторону улучшения образа жизни, мотивации, убеждения. Так растет не только разнообразие и общий объем предложений на рынке, но и потребности становятся более разнообразными, что играет на руку бизнесу, связанному с инновациями.

Итак, мы рассмотрели основные факторы оценки личности и поведения потребителей при совершении покупки, выявили важные поведенческие характеристики (личностные, культурные, социальные, психологические), а также предпосылки и мотивы, которые были исследованы в маркетинге.

Надеемся, эти информационные сведения помогут вам в выборе и формировании правильной, успешной маркетинговой и рекламной стратегии, повышении продаж и эффективности бизнес-деятельности в целом.

# Теория поведения потребителя: о клиентах нужно знать больше, чем они знают о себе

Конечный клиент, он же потребитель должен всегда быть центральным звеном вашего бизнеса. И здесь не важно, какой вы продукт производите и какие услуги оказываете. Клиент «голосует рублем», принимая решение в вашу пользу, и вы просто обязаны знать, кто этот человек, зачем ему нужен ваш продукт, как он будет его использовать и как именно он будет принимать решение о покупке. Каждый клиент проходит «клиентский путь» вместе с вашей компанией. Ваша задача – сделать так, чтобы этот путь соответствовал привычному потребительскому поведению.

## Выгоды от изучения поведения потребителей

Если вы постоянно изучаете поведение своих клиентов, то вы лучше понимаете, чем они интересуются, какие у них мотивы, цели и проблемы.

Что вам это дает?

1. Вы сможете безошибочно выявить потребности, преподнести все выгоды от приобретения продукта, сделать предложение, от которого «сложно отказаться» и заключить сделку, как напрямую, так и через цепочку торговых посредников или партнеров.
2. Маркетинговое продвижение становится прицельным, а значит эффективным. Вы сможете определить, где клиенты привыкли потреблять контент и искать решения своих задач. Вы начинаете выстраивать коммуникацию в привычных клиенту каналах на основе выявленных интересов целевой аудитории, развитии ее потребностей, создании чувства безотлагательности и демонстрации выгод от использования продукта.
3. У потребителя нет проблемы что-то купить. Рынок «завален» предложениями. У клиента скорее есть проблема сделать правильный выбор. И если вы сможете помочь ему сделать этот выбор наиболее удобным и понятным для него способом, то получите +100 очков в карму и возможность вырастить из этого потребителя настоящего бренд-евангелиста (человека, разделяющего Идею вашего бизнеса, который будет рекомендовать вашу компанию). Понимание потребительского поведения позволяет определить основные критерии выбора и оптимальным образом позиционировать продукт по отношению к конкурентам.

Знание своих клиентов на раннем этапе выхода продукта на рынок позволяет избежать «распыления» сил и денег на нецелевых потребителей. Каждый продукт должен соответствовать портрету персоны, которая готова быстрее принимать решение и платить больше. Ставка на такие персоны или их группы (сегменты) принесет результат значительно быстрее с меньшими усилиями и инвестициями. Точная сегментация вообще может быть сделана только на основе схожести моделей поведения персон – модели принятия решения о покупке и использовании продукта.

## Процесс принятия решения о покупке

Теория поведения потребителя, а также маркетинг, продажи и сервис строятся на следующих принципах: принимая решение о покупке, потребитель действует достаточно рационально (в меру своих знаний о решении), хочет получить максимальную пользу и удовлетворение от инвестиций, направленных в то решение, которые вы ему предлагаете. То есть клиент не просто выбирает продукт под влиянием сиюминутных эмоций (хотя и такое случается в виде импульсной покупки), а оценивает все выгоды и издержки, достаточно глубоко осознает последствия принятого решения о покупке.

Другими словами, он взвешивает ценность и выгоды продукта или услуги по отношению к цене (стоимости приобретения, владения, утилизации и др.), которую предлагается заплатить. Кстати, выгоды от приобретения и использования продукта могут быть самые разные, не только экономические, но и операционные, эмоциональные.

В теории поведения потребителя процесс покупки начинается задолго до обмена денег на продукт и продолжается даже после того, как покупатель получил то, что искал.

Важно не концентрироваться только на самой покупке, а помнить обо всех этапах процесса принятия решения, чтобы покупатель не ушел к конкурентам, вернулся за следующими покупками или рекомендовал вас знакомым. Правило простое: чем на более ранней стадии принятия решения вы начнете работу с потребителем, тем больше у вас шансов на продажу. Рассмотрим подробнее 7 стадий по теории поведения потребителя, за которые клиенты принимают решения.

### Неудовлетворенность текущей ситуацией и осознание потребности

Когда человек чем-то недоволен, то он непременно захочет это изменить. И даже если человек доволен всем, чувство неудовлетворенности текущим положением можно создать и развить, зародив новую идею или интерес, которые сделают его жизнь лучше, качественнее и полнее.

Чтобы потребитель заинтересовался продуктом, можно использовать разные мотивы, которые лежат в основе его поведения на рынке. Эти мотивы могут быть обусловлены сочетанием внешних и внутренних факторов. Внешними факторами могут быть: темп инфляции или спад в экономике, образ жизни, уровень доходов, увлечения, потеря работы и др. Внутренними — самые простые желания потребителя: чувство голода, желание безопасности и комфорта или забота о близких, увлечения, необходимость сделать какую-либо работу или решить задачу.

Изучая стимулы, которые вызывают интерес потребителя к товару, маркетологи разрабатывают программы стимулирования сбыта, в которых будут задействованы потребители. Главное, чтобы результатом стала ситуация win-win-win, когда от сделки выигрывают все: владелец бренда, торговые посредники/партнеры и конечный потребитель.

### Поиск и оценка вариантов решения

После того как сформируется потребность, клиент по теории поведения потребителя, скорее всего, захочет подробнее изучить информацию о возможных вариантах решения для перехода из его текущего состояния в новое. Станет он или нет искать информацию зависит от того, насколько остра потребность в решении, доступна ли информация о вариантах решения.

Информацию о доступных решениях потребитель получает из различных источников:

* личные связи;
* открытые источники;
* коммерческие источники.

К личным связям относятся рекомендации друзей и предыдущий опыт. К открытым источникам – доступная информация на сайтах компании, в блогах, контент площадках, СМИ, от менеджеров по продажам и экспертов в конкретной области. Коммерческие источники подразумевают платный доступ к информации, к таким относятся семинары, книги, частные консультации и пр. Различные информационные источники оказывают разную степень влияния. На каждом рынке есть свои сложившиеся подходы к поиску и оценке решений.

Каждый источник имеет свои положительные и отрицательные стороны. Например, при сборе информации по личным связям не всегда есть возможность получить достоверную информацию, так как это опыт одного человека в его конкретной ситуации. В открытых источниках публикуется информация в интересах конкретных компаний. В коммерческих источниках чаще всего бывает достоверная информация, но это лишь гипотеза. Так как она опять же может быть искажена в пользу какой-либо конкретной компании или персоналии, которые хотят что-либо продать.

Как правило, большую часть информации клиент получает из коммерческих источников, что оказывает наибольшее влияние, так как предполагается, что, покупая информацию, ее достоверность будет высока.

Общие принципы оценки решений:

* По выгодам от использования решения: какой эффект от решения потребитель может получить и какова эффективность этого решения?
* По персональной ситуации: насколько решение комфортно клиенту и отвечает его ожиданиям в его конкретной ситуации?
* По набору атрибутов: цена, качество, престиж, безопасность и т.д.;
* По срокам реализации решения: насколько быстро оно позволит решить поставленную задачу или достичь поставленных целей?
* По эмоциональному восприятию: нравится ли ему это решение, насколько это решение отвечает его «взглядам на жизнь»?

### Выбор решения и покупка

Потребитель формирует внутренний рейтинг решений среди тех, из которых он выбирает, и покупает лучший по совокупности показателей. Зачастую, компания может повлиять на решение силой самого продукта или силой маркетинга / продаж – то, как продукт «упакован» и преподнесен. На этом этапе важно обратить внимание на сервисную составляющую и реальность реализации того, что обещает компания.

### Уверенность в правильном выборе

Получив товар, потребитель может испытывать удовлетворение или недовольство, в зависимости от того, оправдал ли продукт потребительские ожидания. Ожидания основываются на всех ранее перечисленных критериях при выборе решения. Чем больше расхождений между ожиданиями потребителя и тем, что он получил на деле, тем больше может быть его разочарование. «Разрыв ожидания» – удар по компании. Именно поэтому важно правильно изучить потребности и поведение потребителя, прежде чем готовить рекламную кампанию или позиционирование продукта на рынке и «состыковывать» предложение в маркетинговых коммуникациях, формирование ожиданий в продажах и реальное исполнение в сервисе.

## Влияние спроса

Семь стадий принятия решения покупатель проходит при функциональном спросе на продукт. Так как функциональный спрос обусловлен исключительно свойствами самого товара – его ценой, качеством и разными характеристиками, важными для покупателей. Здесь все просто: чтобы продать товар, нужно, чтобы он был конкурентоспособным.

Сложнее дело обстоит с нефункциональным спросом, который обусловлен факторами, напрямую не связанными с товаром, но относящимися к нему косвенно. Например, это может быть спекулятивный спрос, когда потребитель по какой-то причине боится, что цена вырастет в будущем. В качестве примера здесь можно привести поведение потребителей, активно скупающих бытовую технику в конце 2014 года в ожидании повышения цен из-за роста курса доллара.

К нефункциональному можно отнести нерациональный, сиюминутный спрос потребителя. Тем не менее, его тоже нужно использовать, как это делают крупные супермаркеты, устанавливая возле касс стеллажи с акционными товарами, сладостями или игрушками.

Повлиять на поведение покупателя могут и эффекты спроса:

* Эффект присоединения к большинству — спрос увеличивается, когда люди покупают товар, следуя общепринятым нормам. Этот эффект обусловлен конформизмом и стремлением не отставать от рыночных технологий или «моды».
* Эффект сноба — эффект сноба отражает стремление потребителя выделяться из толпы и не использовать распространенные товары, что создает своего рода «моду» на рынке.
* Эффект показательного потребления, он же эффект Веблена, — это увеличение спроса в связи с высокой ценой товара. Он наблюдается, когда товар попадает в категорию «престижных» и говорит о статусе его обладателя. Эффект показательного потребления работает, когда люди покупают технику определенного дорогого бренда или автомобили бизнес-класса, чтобы выделиться в обществе или бизнес-среде.

Под влиянием спроса потребитель часто может действовать вопреки своим же интересам из-за нехватки знаний. Например, приобретать менее качественный продукт по более высокой цене или товар, который может нанести вред его здоровью или окружающей среде. Именно поэтому одна из задач маркетолога — воспитывать потребителя. Чтобы понять, как это делать, нужно выяснить, кто принимает решение о покупке.

## Влияние «закупочного комитета»

Решение о покупке принимает, как правило, не только тот, кто платит. По теории поведения потребителя на выбор покупателя могут прямо или косвенно влиять и другие люди – своего рода «закупочный комитет». По статистике, в каждой сделке (за исключением импульсных покупок), в b2b продажах в «закупочный комитет» входят 5,5 участников, а в b2c продажах – 3,2 участника, среди которых обычно встречаются следующие роли: ЛПР (лицо, принимающее решение), ЛВР (лицо, влияющее на принятие решения), Проводник, Эксперт, Консультант, Привратник, Пользователь, Руководитель пользователя, Темная лошадка. Но их может быть и больше.

Всеми ими может быть один человек или несколько. Это зависит от множества факторов, начиная от категории товара и заканчивая социальным статусом потребителя. Так, например, решение о покупке бытовой техники одинокий человек будет принимать самостоятельно, а семья – совместно. При этом, если речь идет о телевизоре, то инициатором этой покупки может быть как мужчина, так и женщина. А вот технику, облегчающую работу по дому, скорее всего, захочет приобрести именно женщина, а покупателем может выступить ее супруг.

Если речь идет о покупке квартиры, то инициатором покупки может выступать жена, лицом принимающим решение тоже, однако финансировать покупку может муж. При этом дети в супружеской паре будут выступать как пользователи и лица влияющие на решение, а родители как эксперты и консультанты.

В корпоративных (b2b) продажах в крупных компаниях решение может быть передано от генерального директора на уровень ответственного лица. Например, рассмотрим покупку производственной линии. В процессе закупки участвовать могут: владелец, генеральный директор, финансовый директор, директор по производству, главный технолог, директор по закупкам, операционный директор и так далее. Все зависит от «ролей», определенных внутри компании по каждому проекту.

Понимать, кто и какую роль играет в принятии решения о покупке важно для компании, потому что это знание поможет верно определить и учесть интересы каждого вовлеченного лица. Отталкиваясь от интересов и мотивов, менеджерам по продажам будет проще доносить выгоды и работать с каждым лицом в структуре «закупочного комитета». В маркетинге будет проще определить направленность и места размещения рекламы, сделать «маркетинговую упаковку» продуктов под каждую персону.

Важно помнить, что при проработке сделки или при привлечении клиентов через маркетинговые инструменты, каждая из персон «закупочного комитета» по теории находится на своей стадии принятия решения. Ваша задача: установить стадию у каждой персоны, проработать весь процесс принятия решения «с нуля» и довести весь «закупочный комитет» до единогласного положительного решения.

## **Источники информации**

Чтобы понять, как ваш клиент будет себя вести на всех этапах принятия решения, и кто может входить в «закупочный комитет», составьте описание всех Персон, которые могут быть заинтересованы в вашем продукте.

Вот некоторые рекомендации, которые мы обычно даем:

1. Соберите отдел маркетинга за одним столом и, опираясь на опыт каждого члена команды, методом мозгового штурма набросайте варианты поведения потребителя под описания персон. Проработайте все гипотезы. Используйте статистику посещения вашего сайта: как потребитель перемещается по страницам, чем интересуется. Понаблюдайте за поведением потребителя в естественной обстановке, чтобы установить реакцию на «маркетинговую упаковку» продукта. Задавайте клиентам вопросы в точках продаж, по телефону или в интернете.
2. Соберите отдел продаж, попросите их передать «голос клиентов»: что им нравится, что не нравится, на каких стадиях чаще всего сделка не заключается, при каких обстоятельствах сделки заключаются с большей конверсией. Спросите: Каким количеством человек менеджеры отдела продаж обычно взаимодействуют при проработке сделки? Чего зачастую не хватает клиентам в решении, которое предлагает ваша компания? На каком этапе процесса принятия решения к вам чаще всего обращаются клиенты?
3. Поговорите с клиентами самостоятельно: проведите ненавязчивый опрос по всему процессу принятия решения, узнайте у потребителя, что ему важно на каждой стадии и на что он обращает внимание.

Знайте о клиентах больше, чем они о себе. И тогда клиенты сами будут идти к вам!

# Методологии управления проектами: 10 эффективных методик

Чтобы при работе в команде все поставленные задачи выполнялись в срок и в соответствии с техническими заданиями, сотрудники используют разные инструменты: доски, таблицы, таск-трекеры, календари с напоминаниями и много чего еще. Но чтобы они работали эффективно, их применение должна объединять одна методология управления проектами. Это позволит выработать единую стратегию администрирования, определить ряд используемых внутри организации инструментов и принципы работы с ними. В статье расскажем, какие методики существуют, чем они отличаются и как выбрать подходящую именно для вашей компании.

## Что такое методологии проектного управления

Методология — это совокупность методов, принципов и подходов, используемых при ведении проекта. Обычно разработкой этих инструкций и нормативов занимается project manager или руководитель компании, филиала, отдела. Это выработанные и закрепленные письменно стандарты, которые предписывают, как управлять проектом на каждой стадии от его запуска до завершения. Обычно они включают:

* перечень используемых инструментов и принципы работы с ними;
* правила постановки задач, их согласования и завершения;
* способы передачи информации между сотрудниками, отделами;
* систему оценки выполнения задачи и дедлайнов.

Когда менеджер определяется с видом проектного управления, он налаживает конвейерную работу, в которой каждый сотрудник выполняет предсказуемое действие, а руководитель получает прогнозируемый результат в назначенный срок.

Проектный менеджмент существует в той или иной мере в любой работе, где есть руководитель и подчиненные. Он также может применяться в кооперации равнозначных исполнителей, например, во время работы программиста, дизайнера, SEO-специалиста и копирайтера над одним сайтом.

В зависимости от количества участников может быть выбран более или менее обширный тип управления проектами. Например, для сотрудничества заказчика напрямую с небольшой командой часто применяются онлайн-доски с задачами: Kaiten, Trello, [Аспро.Agile](https://asproagile.ru/) или Jira, их функционала бывает достаточно. Но вот для командной работы крупной компании этого явно не хватит, в больших организациях чаще пользуются более комплексными системами, например, [Аспро.Cloud](https://aspro.cloud/). Иначе сотрудники разных отделов будут вести работы в разных сервисах, и взаимодействие будет затруднительным.

Что можно понимать под проектом? Как крупную работу над одним продуктом или услугой, IT-разработкой, рекламной кампанией, так и конкретную задачу, поставленную руководителем.

## Задачи использования методик управления проектами

Существует Международная ассоциация управления проектами (IPMA). По ее исследованиям методологии проектного менеджмента и использование современных инструментов позволяет сэкономить 20-30% временных ресурсов и до 15-20% финансовых. В России эти показатели ниже, но если принять во внимание рост экономики, доли малого и среднего бизнеса, то можно предположить увеличение эффективности использования инструментов и методов ведения проектов. Это можно назвать глобальной целью. Ею обусловлен ряд задач:

* налаживание рабочего процесса, то есть определение конкретных действий, которые должен совершить в рамках одного проекта каждый сотрудник;
* рациональное использование и экономия ресурсов — времени, денег, материалов;
* анализ издержек;
* контроль качества;
* соблюдение дедлайнов.

Еще одной целью использования методологий ведения проектов является правильная постановка рабочих задач. Прежде чем поставить цель перед подчиненными, руководитель должен понимать возможности команды, четко осознавать их ресурсы, в том числе используемые инструменты. Это позволяет определить достижимый план и установить реалистичные сроки. При использовании [технологии SMART](https://aspro.cloud/pm/docs/smart-system/) любая рабочая цель должна быть внесена в общую систему управления проектами. Это дает возможность всем участникам работать над задачей по установленным стандартам.

## **Методологии управления проектами: 10 видов**

Существуют десятки методов, которые активно применяют менеджеры проектов. Они отличаются сложностью, функционалом, количеством используемых инструментов. Выбор методологического подхода зависит, в первую очередь, от формы организации и сферы деятельности компании. Мы кратко расскажем про методы управления проектами, востребованные в ИТ и Digital, их особенности.

### 1. Waterfall (Водопад или Каскад)

Мы начинаем с одной из самых старых методик, которая до сих пор находит свое успешное применение. Свое название она получила из-за того, что все задачи идут последовательно, линейно, как поток воды. Считается, что этот способ управления достаточно жесткий, так как любой проект имеет строго очерченную структуру и ограниченные сроки исполнения. Обычно цикл состоит из 5 этапов:

Особенность каскадной модели в четкой последовательности элементов. Пока отдел разработки не закончит свою работу, тестировщики не могут приступить к своей. Для контроля сроков часто применяются диаграммы Ганта. Столбцы хорошо иллюстрируют план или график работ.

Система с диаграммой Ганта

Такая концепция хорошо показала себя на массовом производстве, например, когда нужно разработать продукт и вывести его на рынок. А вот для IT-проектов такая методология управления не подходит, так как сфера требует большей гибкости.

Преимущества:

* строгая фиксация сроков и финансирования;
* простота введения в курс новых исполнителей, так как все задачи заранее поставлены;
* удобное ведение отчетности и документооборота между отделами;
* не требует вовлечения заказчика: после составления требований он подключается к проекту только на финальных этапах;
* с методом знакомы практически все менеджеры, это классика, с которой знакомятся со студенческих лет.

Недостатки:

* отсутствие гибкости и адаптивности, если появятся непредвиденные обстоятельства, планирование нужно начинать с начала;
* нельзя вести большой объем работ параллельно, следует придерживаться принципа последовательности;
* результат виден только в самом конце.

### 2. Agile

Это наиболее современная методология управления проектами в ИТ, она была создана именно для компаний, связанных с информационными технологиями, в 2001 году. Но сейчас эта методика применяется в других сферах и ценится благодаря своей гибкости.

По сути это не методология, а определенные принципы работы:

* деятельность в команде;
* личность важнее процессов;
* гибкость, быстрое реагирование на новые данные;
* результат проекта важнее, чем документация.

Гибкая методология управления проектами была разработана как бы в противовес жесткой системе Waterfall. Она подразумевает не линейную, а цикличную работу, в которую можно и нужно вносить изменения.

Часто Agile используется вместе с другими системами и инструментами, она как бы дополняет своими принципами общую стратегию проектного управления.

Преимущества:

* готовность к любым изменениям;
* предоставление результата на каждом цикле, это гарантирует получение обратной связи от заказчика;
* ориентация на команду увеличивает работоспособность и мотивацию сотрудников.

Недостатки:

* нет четкого планирования;
* требуется сотрудничество заказчика;
* сложно изменить состав рабочей команды, так как они полностью вовлечены в цикл.

Подробнее отличия Agile и Waterfall мы разобрали в другой статье.

### 3. Гибридная методология

Она включает все преимущества Waterfall и Agile — подробное планирование в сочетании с высокой адаптивностью. Проект ведется циклами, но сами они имеют достаточно четкую каскадную структуру и сроки.

Преимущества:

* возможность вносить изменения в пределах одного цикла;
* высокая предсказуемость результатов и соблюдение сроков.

Недостатки:

* нельзя внести сильные изменения и сорвать сроки без нарушения общего плана;
* более сложная система отчетности, чем в Waterfall.

Такую методологию часто принимают при ведении IT-проектов, от которых требуется высокая степень формальности и отчетов, например, для госзаказов.

Чтобы использовать любую из этих методологий, важно грамотно ставить задачи исполнителям. Самый удобный способ это сделать — разработать ТЗ, техническое задание под вашу сферу бизнеса.

Способ управления проектами «Метод критического пути» относится к достаточно жестким. Руководитель разбивает весь рабочий цикл на конкретные задачи и выбирает наиболее оптимальную последовательность их выполнения. Смотрит, какие из них могут идти параллельно, какие более первостепенные и срочные, а какие точно будут выполняться в самом конце. Каждому виду работ присваивается срок. Получается иерархия задач, которые выполняются одним или несколькими отделами в определенной последовательности.

Преимущества:

* подробное и наглядное планирование;
* четкая расстановка приоритетов;
* снижение рисков: наиболее приоритетные задачи выполняются первыми, поэтому вы точно знаете, что на них хватит времени и других ресурсов.

Недостатки:

* низкая адаптивность к изменениям;
* требуется постоянный контроль за расходом ресурсов, чтобы определить, хватит ли их на последующие задачи;
* прогнозирование требует достаточно большого опыта.

Этот прием находит свое применение при организации проектов с большим количеством параллельных и взаимосвязанных задач.

### 5. Critical Chain Project Management

Метод критической цепи — усовершенствованная версия предыдущей модели с уклоном на расход ресурсов. Суть в том, что руководитель сначала ставит четкую цель, затем определяет ресурсы, а исходя из этого расписывает все текущие задачи. При этом каждый этап всегда содержит не только планируемый результат и дедлайн, но и информацию о финансировании, используемых расходных материалах, человеческом ресурсе.

Преимущества:

* максимально экономичное использование ресурсов;
* предсказуемый результат;
* в план вносится буферное время, поэтому сроки обычно не срываются.

Недостатки:

* не удобно вести учет ресурсов, если сотрудники одновременно работают над несколькими проектами.

### 6. Kanban

Это японская система, которая сейчас используется повсеместно. Ее суть в наличии доски с карточками, которые можно двигать от одного столбца к другому в соответствии с решением задачи.

Это очень удобный инструмент, который может использоваться изолированно, а может быть встроен в большую CRM-систему. Например, [доска kanban](https://aspro.cloud/pm/) есть внутри Аспро.Cloud. С ее помощью можно вести работу над проектом всей командой удаленно.

Преимущества:

* хорошая визуализация процесса;
* легко увидеть загруженность каждого сотрудника;
* простая структура.

Недостатки:

* больше подходит для текущих задач, чем для долгосрочного планирования;
* неудобен при большом количестве сотрудников.

Kanban настолько универсален, что его можно внедрить практически в любую сферу. Это один из самых популярных способов организации работ в IT, строительстве, HR, ритейле, закупках и даже в банковской сфере.

### 7. Scrum

Scrum похож по концепции на Agile. Но если Agile — это больше про принципы работы, то Scrum больше про конкретные методы и инструменты. Можно сказать, что это более практичный подход к философии гибкого менеджмента. При сравнении этих методологий управления проектами можно отметить, что Scrum используется самостоятельно, этот метод самодостаточен. В то время как Agile требует дополнительных инструментов.

Это отличная система для хорошо мотивированной команды. Обычно над ней стоит руководитель — тимлид, Scrum-мастер. Он руководит процессом, отслеживает результаты, проводит совещания, на которых озвучивает текущие цели спринтов. Спринты — это короткие циклы, на которые поделены все проектные задачи.

Преимущества:

* возможность оценить результат всей команды по окончании каждого спринта;
* динамичная работа, регулярная обратная связь и наставления руководителя;
* быстрое внесение изменений.

Недостатки:

* нет четкого планирования, из-за чего проект может расширяться, требовать большего расхода ресурсов;
* наиболее оптимально подходит для небольших команд до 10 человек;
* высокая значимость каждого сотрудника, становится сложно адаптироваться при уходе одного из них.

Scrum используется как основная методология в таск-трекере Аспро.Agile. Она отлично подходит разработчикам ПО, Digital-агентствам и другим творческим проектам, которые требуют гибкого подхода.

Что выбрать: Scrum или Kanban

### 8. Scrumban

Это гибрид двух предыдущих методологий, который включил в себя все их преимущества. Задачи можно решать как спринтами, так и единично. Это дает возможность делать параллельную работу, не усложняя общий командный план.

Преимущества:

* простота, хорошая визуализация;
* возможность разбивать большие цели на более конкретные и короткие задачи;
* удобная совместная работа.

Недостатки:

* ограниченное количество участников;
* сложность долгосрочного планирования.

### 9. PRINCE2

Еще один основной вид методов управления проектами, разработанный в Великобритании. Он построен на основе каскадной системы, в которой каждый этап строится по четким принципам:

* экономическое обоснование поставленной цели;
* каждый опыт должен быть проанализирован;
* разграничение всех обязанностей по участникам команды;
* четкое деление работы по стадиям;
* руководитель дает ограничения по срокам и финансовым затратам, но подробное распределение проводят менеджеры;
* регулярные проверки качества на всех стадиях;
* адаптация подхода к конкретному продукту.

Метод часто применяется для крупных IT компаний. Выделяется 7 процессов управления проектом:

1. Запуск.
2. Руководство.
3. Инициация проекта.
4. Контроль этапов.
5. Создание продукта.
6. Управление границами этапов – временем.
7. Закрытие проекта.

Преимущества:

* четкое определение ролей, что дает возможность управлять даже очень крупным проектом;
* вовлечение большого количества участников;
* высокая эффективность на каждом этапе.

Недостатки:

* использование методологии в небольшой компании может привести к тому, что задачи будут требовать большего времени и сил, чем это требуется на самом деле;
* низкая адаптивность к изменениям.

### 10. Экстремальное программирование

Метод применяется для задач со сжатыми сроками. Работать приходится короткими циклами с регулярной демонстрацией промежуточных результатов. Подходит преимущественно для IT сферы.

Планирование — основа метода, но при построении планов берется в учет то, что они могут измениться. Поэтому само планирование представляется как игра, в которой есть участники и финальная цель. Играет вся команда, основной фигурой на поле является заказчик, но при этом он полностью солидарен с разработчиком. Победа одних означает общий выигрыш и наоборот.

Суть методологии в том, что разработчики сами определяют сроки реализации, а также самостоятельно выбирают приоритетность задач, порядок их выполнения и то, кто за что берется.

Преимущества:

* краткие сроки выполнения;
* высокая продуктивность;
* большое количество релизов, то есть промежуточных результатов.

Недостатки:

* плохо подходит для долгосрочного планирования;
* требуется большая вовлеченность заказчика, регулярная обратная связь;
* важна заинтересованность и инициативность команды.

Мы представили все основные методологии управления проектами, но ими не ограничивается менеджмент организаций. В реальной ситуации часто бывает сложно придерживаться одной выбранной изначально системы. Некоторые фирмы совмещают несколько разных приемов. Другие пробуют и перебирают, пока не найдут оптимальную именно для их бизнеса. Третьи — используют за основу готовые CRM-системы со встроенными инструментами для проектного менеджмента.

## Как выбрать методологию управления проектом?

Выбор подхода к управлению и используемых инструментов работы — индивидуальное решение каждого руководителя, которое должно отражать специфику компании и дух команды. Для начала нужно учесть:

* сферу деятельности. У вас налаженный производственный процесс или нестандартные задачи? Насколько часто в проекты вносятся коррективы, правки, что может повлиять на планы? Для IT компаний выбирайте более гибкие системы, для многоступенчатого производства подойдут жесткие;
* приоритеты компании. Есть фирмы, которые строго нацелены на результат. Другие отличаются вниманием к сотрудникам, их комфорту. Для вторых, например, подойдут принципы Agile, гласящие, что личность всегда важнее проекта;
* распределение ролей в команде. Насколько важна специализация каждого сотрудника? Может ли один отдел выполнять параллельно несколько этапов или важна последовательность, так как каждый должен быть занят исключительно своей задачей;
* сложность проектов. Оцените, сколько этапов в каждой задаче, какое время в среднем на них уходит, а также какое количество людей задействованы в их реализации. Для очень крупных проектов редко подходят простые инструменты вроде kanban, зато для небольших циклов их функционала более чем достаточно;
* размер компании, количество заинтересованных сторон. Есть методы, которые подходят только для крупных организаций, например, PRINCE2. С другой стороны, есть методологии, которые отвечают потребностям небольших команд — Scrumban или Scrum.

Исходя из анализа собственной компании и коллектива, протестируйте несколько систем последовательно. Вы заметите, когда организация деятельности откликнется положительной динамикой выполнения задач и снижением расхода ресурсов. Но есть один важный момент: некоторые методики достаточно сложные в освоении, их не так просто ввести за несколько дней, требуется подготовка, плавный переход или даже консультация опытного менеджера со стороны. Учитывайте это при выборе метода проектного менеджмента, чтобы не оценивать его эффективность за слишком короткий временной промежуток.

Теперь вы знаете, какие методологии управления проектами существуют, их сильные и слабые стороны. Оцените собственный бизнес, его потребности, коллектив и особенности текущих рабочих задач. Это поможет вам выбрать оптимальный подход к планированию и контролю проектов.

# Как организовать и вести управленческий учет

### Чтобы бизнес мог эффективно принимать решения

Управленческий учет — это инструмент для принятия решений в бизнесе.

Учет помогает взять под контроль происходящее в компании, точнее планировать и прогнозировать результаты.

Можно представить этапы развития бизнеса как жизненный цикл — эту концепцию сформулировал эксперт по повышению эффективности работы компаний Ицхак Адизес. Суть в том, чтобы найти баланс между гибкостью и контролем и задержаться в этом положении так долго, как это возможно на стадии расцвета.

Российский бизнес отличается тем, что его, как правило, трясет на всех этапах. В таких условиях сильно упрощает жизнь управленческий учет: благодаря ему предприниматель принимает решения на основе отчетов и анализа, а не интуитивно.

## Что такое управленческий учет

Управленческий учет — это система данных о том, что было, есть и будет в бизнесе. Он нужен, чтобы оценить прошлые результаты и текущее состояние — и на их основании принимать решения и отслеживать результат.

У меня есть клиент с небольшим производством: выручка до 15 млн рублей в год и полное отсутствие желания расти, такое состояние бизнеса его устраивает. Все операции он ведет в блокноте: фиксирует авансы и отгрузки, работает только по предоплате и не копит долги поставщикам.

Если бизнес продолжит расти, таблицы тоже перестанет хватать. Гораздо легче и быстрее вести учет производства в специальных программах. Цена управленческой ошибки тоже возрастет.

* Например, если прибыль составляет 30%, а потери из-за ошибки — 2% этих денег, при выручке 15 млн рублей владелец потеряет 90 тысяч. А при выручке 150 млн рублей — уже 900 тысяч.

Получается, с ростом бизнеса увеличиваются и его потребности в информации и ее качестве.

Управленческий учет нужен для решения конкретных задач. Чем сложнее задача, тем точнее и обширнее должен быть учет, больше нюансов важно предусмотреть.

Частые вопросы, на которые отвечает управленческий учет:

* где деньги и что нужно сделать, чтобы заработать больше;
* какую цену установить и какую максимальную скидку можно дать клиенту;
* какие показатели важны для моего бизнеса;
* сколько товара и материалов должно быть на складе;
* кто кому должен и как избежать просрочек;
* есть ли смысл в новой идее или открытии нового направления;
* сколько можно выводить денег.

**Чем управленческий учет отличается от бухгалтерского**

В идеальном мире было бы так: в отчетности содержится одна и та же информация, но в разной форме — в зависимости от того, для кого она составлена. Например, бухгалтерский отчет о финансовых результатах содержит сведения о доходах и расходах компании в целом, а управленческий — по проектам и направлениям деятельности.

В реальности у учетов разный порядок и цели. Бухгалтерский учет ведется по строгим правилам и регулируется законами, подзаконными актами и различными инструкциями, утвержденными государственными органами.

На то, как составляется бухгалтерская отчетность, влияют не только законы и государство. Если компания пользуется кредитами, бухгалтер может подгонять данные в отчетности, чтобы показать бизнес с лучшей стороны и соответствовать критериям банка.

А управленческий учет ведут в интересах собственников и руководителя, информацию для него собирают без оглядки на правила бухучета. Например, в управленческом учете можно учесть расход, по которому нет подтверждающих документов, — в бухучете это невозможно.

Главное отличие управленческого учета от бухгалтерского в том, что правила устанавливает сам бизнес.

Можно придумать свои правила и методы даже вопреки общепринятым: главное, чтобы учет помогал компании, а не мешал.

Оба вида учета начинаются с события — в бухгалтерском это называется фактом хозяйственной жизни. Например, компания приобрела мебель — это событие. С этого момента начинаются расхождения.

Бухгалтер оценит, соответствуют ли документы от поставщика законодательству, и проверит критерии для основных фондов. Если сумма и остальные параметры подходят, мебель нужно оформить как внеоборотный актив — имущество компании.

Финансовый менеджер запишет эту операцию в управленческом учете независимо от документов. Он будет отталкиваться только от фактической цели и учетной политики управленческого учета — правил, которые компания определила сама под свои нужды.

#### Отличия бухгалтерского учета от управленческого

|  | **Бухгалтерский учет** | **Управленческий учет** |
| --- | --- | --- |
| Для кого создается | Налоговая, банки, другие контролирующие органы | Собственник, руководитель, инвестор |
| Зачем ведется | Этого требует законодательство | По желанию руководителей, чтобы эффективнее управлять бизнесом |
| Как ведется | Строго по закону, правилам, инструкциям | По правилам, которые устанавливает компания с учетом особенностей конкретного бизнеса и задач |
| О чем говорит | Что происходило с компанией | Что происходило, происходит и может произойти с компанией |
| Точность | Абсолютная | Возможны приблизительные оценки |
| Охват отчетности | По компании в целом | По компании в целом, по группе компаний, по отдельным участкам, направлениям, проектам |

Для малого и среднего бизнеса больше всего подходит гибридный вариант: максимально сблизить бухгалтерский и управленческий учет, где возможно — оптимизировать первый под нужды второго, а остальное вести отдельно.

Например, можно утвердить список статей движения денежных средств для управленческого учета и разносить банковские операции в соответствии с ним. Бухгалтеру это сделать несложно, а у вас появятся базовые данные для отчета о движении денежных средств — останется их просто перенести в отчет и дальше анализировать результаты.

## Что дает управленческий учет — цели и задачи

Главная цель управленческого учета — предоставить руководителю и собственникам бизнеса максимально полную информацию для принятия решений и повысить эффективность управления.

Допустим, у Коли есть 1 млн рублей. Он решает вложить эти деньги в бизнес и закупить товары на 2 млн рублей с отсрочкой платежа. Но без управляемого денежного потока и контроля долгов может случиться кассовый разрыв.

|  |  |
| --- | --- |
| Сентябрь | Купили товары на условиях рассрочки платежа. Заплатили 1 000 000 ₽. В начале декабря нужно платить вторую часть — еще 1 000 000 ₽ |
| Октябрь | Продали товары на 3 000 000 ₽. Сделали ремонт в офисе на 1 000 000 ₽. Выплатили премии на 500 000 ₽ к зарплате 700 000 ₽ |
| Ноябрь | Продали товары на 1 000 000 ₽ с отсрочкой платежа на два месяца. Выплатили зарплату — 500 000 ₽ |
| Декабрь | Подошел срок второго платежа за товар, а денег не хватает даже на зарплату |

К такому методу управления хорошо подходит поговорка «день в карете, год пешком»: Коля потратил деньги, которые ему еще не принадлежали, на ремонт, который не мог себе позволить.

Если бы Коля вел учет денег и долгов, бизнес мог прожить эти четыре месяца гораздо ровнее и получить совсем другой результат.

#### Пример того, как можно спланировать финансовый учет, чтобы кассового разрыва не произошло

|  |  |
| --- | --- |
| Сентябрь | Купили товары на условиях рассрочки платежа. Заплатили 1 000 000 ₽. В начале декабря нужно платить вторую часть — еще 1 000 000 ₽ |
| Октябрь | Продали товары на 3 000 000 ₽. Сделали ремонт в офисе на 100 000 ₽. Выплатили зарплату — 500 000 ₽ |
| Ноябрь | Продали товары на 1 000 000 ₽ с отсрочкой платежа на две недели. Выплатили зарплату — 500 000 ₽ |
| Декабрь | Получили деньги за товары с отсрочкой — 1 000 00 ₽. Заплатили за товар оставшиеся 1 000 000 ₽. Выплатили зарплату — 500 000 ₽. Остаток денег — 1 400 000 ₽ |

Если добавить отчет о прибылях и убытках, станет понятно, что при таких продажах, как в первом примере, Коля не может себе позволить платить зарплату персоналу, а о ремонте и говорить нечего.

#### Так может выглядеть фрагмент отчета о прибылях и убытках

|  | **Вариант № 1** | **Вариант № 2** |
| --- | --- | --- |
| Выручка | 4 000 000 ₽ | 4 000 000 ₽ |
| Себестоимость | 2 000 000 ₽ | 2 000 000 ₽ |
| Зарплата за три месяца | 2 100 000 ₽ | 1 500 000 ₽ |
| Прибыль | −100 000 ₽ | 400 000 ₽ |
| Рентабельность ЧП | −3% | 13% |

Самое классное в управленческом учете — возможность посмотреть на бизнес со всех сторон и не упустить важное. А еще — найти зоны роста: показатели, совсем небольшой рост которых может дать кратное увеличение выручки или прибыли.

* Например, собственник задумался об открытии нового филиала. Деньги на счетах есть, вроде бы в бизнесе все хорошо. Он забирает все деньги с расчетного счета, арендует помещение, погружается в новый проект. Но оказывается, что деньги были авансами от покупателей. Отделу снабжения не на что закупать комплектующие, сроки поставок нарушены, начинаются проблемы и с клиентами, и с поставщиками.
* С помощью управленческого учета можно было заранее понять, хватит ли ресурсов на открытие, сколько времени и средств это потребует и какие риски за собой повлечет.
* На примере выше мы видим, что прибыли в варианте № 1 нет совсем, собственнику нечего потратить на ремонт и другие проекты. При этом зарплата явно выше той, что может себе позволить бизнес. Это может быть прогнозируемая ситуация, когда наняли крутых специалистов и ожидают существенного роста выручки в ближайшее время.
* В любом случае контрольными показателями будут выручка, себестоимость, зарплата, прибыль. За ними нужно следить, а с ремонтом стоит подождать.

Чтобы понять, нужен ли компании управленческий учет, дайте ответ на главный вопрос: зачем? Задавайте этот вопрос всякий раз, когда бизнес внедряет тот или иной инструмент учета.

## **Объекты управленческого учета**

Объекты в учете — это то, что нужно учесть, проанализировать, спланировать и проконтролировать. Почти все, что происходит в компании и влияет на прибыль, — объект управленческого учета.

В первую очередь мы учитываем то, что сильнее всего влияет на прибыль и безопасность компании:

1. Доходы и расходы.
2. Активы — это деньги, дебиторская задолженность, вложения, запасы, имущество и остальное.
3. Обязательства — кредиторская задолженность и прочее.
4. Источники финансирования — собственный капитал, нераспределенная прибыль, привлеченные средства, например займы или кредиты, инвестиции.
5. Финансовые результаты — прибыль или убыток — и то, что на них влияет.
6. Центры финансовой ответственности, например отдел закупок.

Внутри объекта бывает много разных объектов поменьше. Например, для проектного, строительного бизнеса, в сфере медиа или ИТ важно считать показатели каждой сделки.

В бухгалтерском бизнесе считают показатели по направлениям — бухгалтерский аутсорсинг, консалтинг, кадровый аутсорсинг — и внутри них делят клиентов по типам тарифов. В таком бизнесе каждую сделку в отдельности не считают, потому что услуга имеет длительный характер и конечный срок часто не определен.

## Виды управленческого учета

Управленческий учет можно условно разделить на текущий и стратегический. Текущий охватывает ближайшие события, а стратегический смотрит на долгосрочную перспективу.

Для моего клиента с блокнотом текущий учет — данные этого года и планы на ближайший сезон. А стратегический — это планы на 10 лет вперед.

Например, «Озон» уже больше 20 лет в убытках, но такая ситуация спрогнозирована. Это западный тип бизнеса, рассчитанный на десятилетия: компания тратит ресурсы, чтобы занять лидирующие позиции на рынках. Тут главное, чтобы убыток был контролируемым и ожидаемым.

Управленческий учет еще часто делят на производственный, маржинальный и бюджетный:

1. Производственный — про себестоимость продукции, товаров, работ, услуг.
2. Маржинальный — про оптимизацию затрат, соотношение объемов и стоимости.
3. Бюджетный — направлен на то, чтобы улучшить управляемость, точно предсказывать результаты, определять мотивацию сотрудников и отделов.

Все эти деления условны. Управленческий учет каждой российской компании — отдельный организм со своими правилами и показателями, способами и масштабом.

## **Кто ведет управленческий учет**

В российском малом и среднем бизнесе часто встречаются два варианта: когда управленческий учет ведут бухгалтеры или сами владельцы бизнеса. В более крупных компаниях учет может вести финансовый директор.

**Бухгалтеры.** На мой взгляд, это не лучший вариант, так как у бухгалтера свои задачи: вести бухгалтерский учет, сдавать отчеты в налоговую, рассчитывать зарплату и взносы, обрабатывать первичные документы и так далее.

В первую очередь он будет заниматься именно этим, а управленческой частью — по остаточному принципу. За год ООО на упрощенке без единой операции должно сдать в различные контролирующие органы минимум 30 отчетов, и бухгалтер сосредоточен на них.

**Владельцы бизнеса.** На начальном этапе бизнесу редко хватает денег на отдельного специалиста по финансам, поэтому основатели сначала пытаются вести учет самостоятельно. Это неплохой вариант на старте, но с развитием компании все равно понадобится отдельный человек.

* У меня есть знакомый со строительным бизнесом, который вечно страдает от нехватки кадров. Стоит ему ослабить контроль — возникают форс-мажоры. По-хорошему, чтобы собрать комплект управленческой отчетности, ему нужно фактически заморозить стройку, посчитать все остатки материалов и долги, актуализировать сметы. Из-за этого он собирает отчетность намного позже окончания проекта и просто смотрит на факт без возможности влиять на результаты.
* Чтобы изменить ситуацию, ему нужно либо оцифровать производственные процессы, либо нанять дополнительных людей в команду — а для строительства с нерегулярными контрактами это рискованный шаг.

**Финансовый директор.** Если в компании есть финансовый директор, бухгалтеру и собственнику бизнеса не придется брать на себя дополнительные задачи. Финансовый директор поможет управлять движением средств и контролировать состояние компании, а бухгалтер будет считать и оптимизировать налоги.

Финансовый директор сам собирает нужные данные в отчеты и анализирует то, что получилось. Он не принимает решения по бизнесу единолично, но показывает руководству ключевые моменты, которые помогают планировать и прогнозировать результаты, может предложить выбор из нескольких вариантов и расписать последствия каждого.

Еще финансовый директор заботится, чтобы собственник получал дивиденды, а бизнес был в безопасности, контролирует бизнес-процессы и показатели, которые находятся в его зоне ответственности.

В идеальном мире у каждого бизнеса с самого начала должен быть и бухгалтер, и финансист. С развитием бизнеса они превращаются в полноценную финансовую службу с двумя разными направлениями: одно — для менеджеров, второе — для контролеров.

## **Документы управленческого учета**

В законах управленческий учет никак не регламентируется. Что нужно запомнить: в управленческом учете нет каких-то типовых или обязательных документов, в них нет необходимости.

Например, в бухучете есть четкие требования к отражению операции — в том числе ее нужно подтверждать определенными документами. Нельзя, допустим, купить воду в офис и вместо чека принести записку от руки: такой расход нельзя будет учесть в бухгалтерском учете, да и в расчете налога тоже.

В управленческом учете важен сам факт какого-то события и его подтверждение: оно будет отражено, даже если документы не соответствуют.

Чтобы не было разночтений и беспорядка в документах, компания сама утверждает правила и регламенты, по которым будет вести учет. Эти правила называются учетной политикой управленческого учета.

Учетная политика нужна, чтобы выработать единый подход к учету: по какому принципу делить доходы и расходы, по каким правилам вести учет и какие в нем будут статьи.

Например, краткий фрагмент учетной политики может выглядеть так:

1. Финансовый год: 1 января — 31 декабря.
2. Отчетный период: месяц.
3. Срок предоставления отчетов: 10 число каждого месяца.
4. Структура бизнеса: ООО «Дровосек», ИП Пильщиков А. А.
5. Выручка признается в момент отгрузки продукции и подписания накладной.
6. Основное средство — имущество не для перепродажи стоимостью выше 150 000 ₽ и сроком полезного использования больше 12 месяцев.
7. Запасы: учитываются по стоимости приобретения, включают в себя доставку и списываются по средней стоимости.
8. Расходы: переменные и постоянные, статьи по списку.
9. Чистая прибыль: распределяется с учетом накопленной прибыли и убытка в балансе — 50% на дивиденды, остальное в фонды.

В учетную политику входят формы отчетов, регламент и первичные документы.

**Регламент.** Это инструкция к процессу или документу. Она должна быть составлена так, чтобы мог разобраться новый сотрудник. Например, регламент к платежному календарю описывает, как, кем и когда вносятся платежи и как происходит согласование.

**Первичные документы.** Это данные, на основании которых фиксируется какое-то событие.

Например, произошло событие: сотрудник в командировке потратил 30 000 ₽ на обед в дорогом ресторане с потенциальным клиентом. В бухучете, чтобы учесть такие расходы, пришлось бы собрать целый пакет документов: приказ, программу мероприятия со списком приглашенных, смету расходов и отчет. При этом не получится учесть чаевые и подарки гостям.

В управленческом же учете для таких расходов можно закрепить обязанность сотрудника представить чек или квитанцию об оплате и письменное согласование суммы с его руководителем. И все, этого хватит.

Какими будут первичные документы, тоже прописывают в учетной политике.

## Основные отчеты управленческого учета

Отчеты управленческого учета позволяют оценить состояние бизнеса со всех сторон, на их основе можно собрать сводку.

Это как с автомобилем: есть ключевые сведения вроде скорости, оборотов, температуры двигателя. Без чего-то одного движение может быть опасным и повлечь за собой аварию или серьезную поломку.

В управленческих отчетах есть своя иерархия — от главных отчетов к второстепенным.

В верхнюю цепочку отчетов входят:

1. Баланс, balance sheet.
2. Отчет о финансовом результате — о прибылях и убытках, ОПиУ, он же P&L.
3. Отчет о движении денежных средств, ДДС, он же cash flow.

**Баланс, balance sheet.** Самый недооцененный в малом и среднем бизнесе отчет, его внедряют одним из последних — а зря, ведь он рассказывает, из чего состоит компания, откуда появились ее активы, насколько качественно она управляет капиталом.

Приведу пример. Маша — успешный парикмахер и хочет открыть свой салон красоты. Она уже закупила краску, шампуни и другие расходники на 300 000 ₽. Еще в 600 000 ₽ обошлось оборудование: мойки, стулья, зеркала, фены и остальное.

Чтобы все это купить, Маша потратила свои сбережения — 500 000 ₽, а еще 400 000 ₽ взяла в кредит на год. Она планирует нанять мастера по маникюру и еще одного парикмахера, каждый будет получать процент от выручки с каждого клиента.

#### Баланс салона Маши после закупки

| **Активы — 900 000 ₽** | **Пассивы — 900 000 ₽** |
| --- | --- |
| Внеоборотные: оборудование и мебель — 600 000 ₽ | Капитал — 500 000 ₽ |
| Оборотные: расходники — 300 000 ₽ | Обязательства: краткосрочные займы — 400 000 ₽ |

Активы в сумме всегда должны быть равны пассивам. Если не сходится, значит, где-то есть ошибка или неверно собрали данные. Все три отчета позволяют быстро найти такие неточности и разобраться в их причинах.

**Отчет о финансовом результате — о прибылях и убытках, ОПиУ, P&L.**

Этот отчет говорит о том, насколько эффективно работал бизнес в конкретный период, какую удалось получить выручку, как распределены расходы и какова прибыль.

Выручка, валовая прибыль, маржинальная прибыль, операционная прибыль, EBITDA, чистая прибыль — это все показатели отчета о прибылях и убытках. С его помощью можно анализировать динамику выручки, разных видов расходов, делить данные в разрезе подразделений, направлений, проектов.

Каждый бизнес самостоятельно решает, как будет делить расходы. Например, можно разделять их на постоянные — те, что не зависят от выручки, и переменные.

Для Маши из нашего примера отчет за первый месяц работы может выглядеть так.

Выручка — 300 000 ₽.

Переменные расходы — 150 000 ₽, в том числе:

1. Процент мастерам — 100 000 ₽.
2. Расходники — 50 000 ₽.

Маржинальная прибыль — 150 000 ₽.

Постоянные расходы — 60 000 ₽, в том числе:

1. Аренда — 30 000 ₽.
2. Администратор — 25 000 ₽.
3. Интернет, телефон — 5000 ₽.

Операционная прибыль — 90 000 ₽.

Амортизация оборудования — 16 000 ₽.

Проценты по кредиту — 3000 ₽.

Налог на прибыль — 18 000 ₽.

Чистая прибыль — 53 000 ₽.

Амортизацию важно учитывать, чтобы потом избежать ситуации, когда нужно срочно покупать новое оборудование, потому что старое сломалось или износилось, но это заранее не учли и всю прибыль потратили на другие цели.

**Отчет о движении денежных средств, ДДС, cash flow.** Это отчет о том, как руководитель управляет деньгами. С его помощью можно проанализировать денежные поступления и выбытия по типам и статьям, понять, откуда деньги поступали и как расходовались.

Отчет о движении денежных средств говорит о том, насколько качественно управляются денежные потоки, показывает аномалии и превышения плановых показателей.

У Маши получается так.

Операционная деятельность: −213 000 ₽.

Поступления: выручка от клиентов — 300 000 ₽.

Списания:

1. Расходники — 350 000 ₽.
2. Зарплата мастерам — 100 000 ₽.
3. Аренда — 30 000 ₽.
4. Администратор — 25 000 ₽.
5. Интернет и телефон — 5000 ₽.
6. Проценты по кредиту — 3000 ₽.

Финансовая деятельность: 818 000 ₽.

1. Взнос собственных средств — 500 000 ₽.
2. Поступление кредита — 400 000 ₽.
3. Дивиденды — −50 000 ₽.
4. Погашение первого платежа по кредиту — −32 000 ₽.

Инвестиционная деятельность: −600 000 ₽.

1. Покупка оборудования — 600 000 ₽.

Остаток денег: 5000 ₽.

Обратите внимание: прибыль по отчету о прибылях и убытках — 53 000 ₽, а денег в конце месяца осталось 5000 ₽. Это частая ситуация: когда прибыль есть, а денег нет.

Операционная прибыль у Маши составила 90 000 ₽, но 35 000 ₽ ушло на платеж по кредиту, а 50 000 ₽ — на закупку расходников. Чтобы денег оставалось больше, можно попробовать оптимизировать расходы или попросить отсрочку у поставщиков. Ну и дивиденды забирать было рано.

Часто прибыль считают кассовым методом, то есть по поступлениям и списаниям денег. Но его можно использовать в редких случаях. Например, если посмотреть на отчет о движении денежных средств Маши, кажется, будто у нее в этом месяце убыток — 263 000 ₽. Но это неверно: расходники закуплены не на один месяц, а больше, деньги просто временно заморожены.

#### Баланс Маши после первого месяца работы

| **Активы — 889 000 ₽** | **Пассивы — 889 000 ₽** |
| --- | --- |
| Внеоборотные: оборудование и мебель (без амортизации) — 584 000 ₽ | Капитал — 500 000 ₽ |
| Оборотные: остаток на счете — 5000 ₽, расходники — 300 000 ₽ | Обязательства: краткосрочные займы — 368 000 ₽, кредиторка — 18 000 ₽ |
|  | Накопленная прибыль — 3000 ₽ |

Второй уровень отчетов после главной триады — это свод данных по центрам финансовой ответственности:

1. Отчет о сделках.
2. Отчет о клиентах.
3. Прибыльность персонала.
4. Бюджеты (планы): платежный календарь — короткий план по деньгам, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств — не путать с отчетом о движении денежных средств.
5. Отчет отдела продаж.
6. Зарплатная ведомость.
7. Отчет о запасах.
8. Отчет о логистике.
9. Отчет об основных средствах.
10. Отчет о маркетинге.
11. Отчет о налогах.
12. Отчет о займах и кредитах.

Они нужны не все, для каждой компании свой состав отчетов. Разберу несколько самых популярных.

**Прибыльность сделок и проектов.** Его еще называют отчетом о сделках. Если в компании несколько направлений или ключевые условия проектов сильно различаются, отчет по сделкам очень важен. С его помощью можно не только отслеживать текущее состояние проектов, но и более точно планировать ценовую политику.

Например, для бухгалтерских компаний важно разделять виды аутсорсинга и разовые консультации или сделки, чтобы понимать, какой клиент приносит прибыль, а обслуживание какого убыточно.

С одним из клиентов мы обнаружили, что их услуга по юридическому сопровождению часто убыточна, потому что разные уточнения и дополнительные вопросы клиентов увеличивают себестоимость — в итоге она намного выше, чем изначально планировалось. Еще компании не всегда учитывают трудозатраты и время на коммуникацию — а часто именно из-за них проект может оказаться убыточным.

**Прибыльность клиентов.** Этот отчет важен в первую очередь компаниям, у которых есть длительные взаимоотношения с покупателями: фитнес-клубам, ИТ, салонам красоты.

Его обычно составляют маркетологи для оценки прошлых и будущих рекламных кампаний и отдел продаж для анализа клиентской базы.

Например, с помощью этого отчета можно сопоставить массовый уход постоянных клиентов и рекламные кампании за период или качество оказываемых услуг.

**Прибыльность продавцов.** Этот отчет обычно составляет отдел продаж. Отчет по прибыльности продавцов позволяет оценивать эффективность их работы.

Когда мне было 17 лет, я каким-то чудом без опыта устроилась торговым представителем в крупную компанию. У них были постоянные проблемы с поставками по ключевым позициям, но первые несколько месяцев мне было стыдно говорить об этом клиентам, поэтому я обещала, что товар приедет: ведь мне это обещало руководство. Я была одним из лучших сотрудников, потому что в показателях учитывались только сделанные заказы, а не фактические отгрузки.

Такое случается часто: если показатели собираются не полностью, продавцы работают только на свои KPI, не учитывая последствия для компании. Неоправданные скидки, отсрочки платежа, несоответствие себестоимости и прибыли, неадекватные поощрения для клиентов — очень частая история.

Как-то ко мне обратился за консультацией руководитель производственной компании. Баланс показывал, что компания на грани банкротства, в отчете о движении денежных средств были огромные кассовые разрывы, а в отчете о прибылях и убытках все было прекрасно.

Оказалось, что для отдела продаж был установлен всего один KPI — процент от EBITDA, то есть прибыли до вычета налогов, амортизации и процентов по кредитам. Дело близилось к декабрю, и ребята решили утроить усилия — продавали товар клиентам с такими отсрочками платежа, какие бизнес себе позволить не мог. В балансе не было данных об отсрочках и задолженности, а соотношение поступлений от клиентов и выручки никого не насторожило: ведь большинство продаж пришлось на конец отчетного периода.

Для каждого бизнеса будут важны разные показатели. Главное, чтобы они были понятны самим продавцам, соответствовали целям бизнеса и не давали возможности навредить.

**Прибыльность сотрудников, занятых в производстве.** Этот отчет показывает, превышает ли результат работы сотрудника сумму, в которую он обходится бизнесу. Прием сотрудника должен быть выгоден компании.

Такой отчет полезен там, где основная часть себестоимости — это расходы на персонал. Такое бывает в бухгалтерском аутсорсинге, проектном бизнесе, ИТ. В открытом доступе есть много шаблонов таких отчетов, но главный смысл в том, что они индивидуальны для каждого бизнеса.

Для классического производства такой отчет обычно составляется в разрезе заказов, их себестоимости и сотрудников. Это позволяет понимать, как работает та или иная бригада, и видеть аномалии. Например, на нашем скриншоте явно видно, что конь Юлий, как обычно, мухлюет.

Пример отчета о прибыльности производственных сотрудников — имена выдуманы

Чтобы составить этот отчет, нужна главная триада аналитики: баланс, отчет о движении денежных средств и отчет о финансовых результатах. Исходя из них определяем, какие показатели важны для конкретного бизнеса, и собираем отчеты второго уровня.

Например, нет смысла собирать отчет о дебиторской задолженности, если компания почти всегда работает по предоплате. С другой стороны, если основная часть активов — это запасы, важно следить за их оборачиваемостью и ликвидностью, то есть способностью быстро превращаться в деньги.

## **Требования к информации для управленческого учета**

К документам, которые компания собирает для управленческого учета, нет строгих законодательных требований. Их можно собирать и хранить в любом виде — лишь бы было удобно.

Главное требование к информации — она должна быть максимально полной и настолько точной, чтобы не страдало качество управленческих решений.

* Собственник берет кредит для закупки товаров — не как юрлицо, а потребительский, на свое имя. Этот кредит не попадет в бухучет, проценты по нему не учтут в расходах по налогам, но его важно занести в управленческий учет. Сумма кредита будет отражена в отчете по долгам, регулярные платежи — в платежном календаре, а проценты уменьшат чистую прибыль.
* Такой долг нельзя не учесть, иначе прибыль окажется завышена, данные по долгам — недостоверны, а собственник все равно будет так или иначе вытаскивать деньги из бизнеса, чтобы погасить этот кредит.

Требования к информации, которая должна быть в отчетах, можно обобщить так.

**Адекватность.** Важно понимать, зачем мы собираем информацию и какие решения будут приниматься на ее основе. Допустим, транспортной компании для оптимизации логистики имеет смысл детально анализировать расходы на доставку, разделять плечо и типы перевозок и партнеров, вести учет простоев и ремонта.

Торговой компании с одним перевозчиком, который доставляет товары покупателям, такая информация ни к чему — зато им стоит собирать обратную связь от покупателей, изучать рынок и контролировать расходы на товары и логистику в разрезе поставщиков. Например, можно проанализировать расходы на транспортные компании и определить, услугами каких выгоднее всего пользоваться.

**Полнота и точность.** Все данные должны быть учтены. Например, в бизнесе при расчете прибыли часто забывают учесть амортизацию — а такая ошибка завышает чистую прибыль. В управленческом учете обычно допустимы погрешности в пределах 5%, но для каждого бизнеса допустимая норма будет своя.

**Системность.** Принципы отражения информации должны быть едиными — независимо от того, используется метод двойной записи или нет. Если одни и те же расходы отражать в разные периоды в составе разных статей, будет путаница.

* Например, текущий мелкий ремонт можно отражать по статье «Аренда» и по статье «Содержание офиса», но если каждый месяц отражать эти расходы, то там, то тут, проанализировать их не получится.

**Своевременность.** Информацию важно собирать тогда, когда она нужна для принятия решений. Обычно главные отчеты собирают ежемесячно, оперативные — чаще или по запросу.

Первый раз отчеты собирают за предыдущий месяц, квартал или с начала года: чтобы можно было смотреть информацию в динамике.

**Периодичность.** Если два месяца собирать отчеты, потом на полгода забыть о них, а потом снова начать, ничего не получится. Управленческий учет — это постоянный процесс.

## **Инструменты и методы управленческого учета**

Инструменты и методы в управленческом учете — это способы и принципы сбора и распределения информации.

Например, мы устанавливаем правила, по которым делим расходы на постоянные и переменные, а выручку признаем в момент подписания акта выполненных работ. Главное тут — чтобы метод позволял принимать решения и отвечал на запросы бизнеса, а не «мы грызем этот кактус, потому что все грызут».

Один из самых важных инструментов управленческого учета — это финансовая модель.

**Финансовая модель.** Это отдельный инструмент, он не входит в триаду отчетов управленческого учета. Его используют для прогноза управленческих решений.

Финмодель составляют, как правило, на год или больше. Она служит для корректировки курса компании, с ее помощью можно отследить факторы, которые влияют на прибыль. Она включает в себя все три формы — баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств, а также показатели, которые можно регулировать.

Часть финансовой модели. Наверх выведены ключевые показатели: выручка, прибыль, точка безубыточности и отчет о движении денежных средств. Виден кассовый разрыв

Если увеличить посещения сайта на 1000 при той же конверсии в звонки и продажи, мы получим рост выручки на 20%, а чистой прибыли на 29% — и гораздо раньше решим проблему с кассовым разрывом

Установить единые правила управленческого учета важно для бизнеса и команды, чтобы потом по ним данные собирались одинаково и каждый понимал, что и для чего он делает. А для возможных инвестиций важно, чтобы другим было легко разобраться, из чего и как складывается выручка, прибыль, деньги.

В бухгалтерии правила есть для каждой ситуации. Например, в бухучете бизнес может самостоятельно определить минимальную стоимость, которая позволит отнести объект к основным средствам, но способы амортизации самостоятельно разработать не получится: они уже установлены.

Управленческий учет более гибкий. Существуют общепринятые правила учета, но в малом и среднем бизнесе их часто адаптируют под свои нужды. К примеру, учитывают производственные расходы в разрезе прямых и постоянных или делят косвенные расходы на административные и коммерческие.

Приведу примеры некоторых методов управленческого учета. Их можно комбинировать, менять или распределять по-своему, главное — понимать, зачем они применяются, и использовать их системно.

**Определение точки безубыточности.** Точку безубыточности считают, когда хотят понять, какую минимальную выручку должна получить компания, чтобы работать в ноль.

Чтобы рассчитать точку безубыточности, сперва определяют, какие расходы постоянные, а какие переменные. Постоянные расходы не зависят от размера выручки, компания несет их всегда: это зарплаты, аренда офиса, покупка сырья. Переменные — те, что зависят от размера выручки: себестоимость продукции, затраты на логистику.

Точка безубыточности — это отношение постоянных затрат к рентабельности по маржинальной прибыли.

* Постоянные расходы компании за месяц — 180 000 ₽. Из них 100 000 ₽ уходит на зарплату, 50 000 ₽ — на аренду, 30 000 ₽ — на административные расходы.
* Выручка компании — 500 000 ₽, а переменные расходы — 350 000 ₽. Маржинальная прибыль — 150 000 ₽ (500 000 ₽ − 350 000 ₽).
* Рентабельность по маржинальной прибыли — это отношение маржинальной прибыли к выручке. В нашей компании это 30% (150 000 ₽ / 500 000 ₽).
* Рассчитаем точку безубыточности: 180 000 ₽ / 30% = 600 000 ₽. Столько компания должна зарабатывать, чтобы не вести бизнес в минус.
* В нашем примере компания работает в убыток: выручки недостаточно, чтобы покрыть себестоимость и постоянные расходы.

**Бюджетирование.** Бюджетирование нужно, чтобы не попадать в кассовые разрывы, планировать выручку и прибыль, лучше контролировать расходы и бизнес-процессы.

Бюджет — это план расходов. Например, бюджет отдела маркетинга на следующий месяц говорит о том, сколько денег отделу потребуется и как именно они будут потрачены.

У одного моего клиента бюджет отдела собирается так: сотрудники заполняют простой опросник в «Гугл-формах», все данные автоматически попадают в таблицу, а затем в общий бюджет. С таблицей работает только финансовый менеджер. Такие бюджеты составляют ответственные за расход денег сотрудники.

В бюджетировании есть такие инструменты:

* бюджет движения денежных средств — показывает, что будет происходить с денежным потоком;
* платежный календарь — более детализированная версия бюджета движения денежных средств;
* бюджет доходов и расходов — планирование отчета о прибыли и убытках, прогноз выручки, прибыли и статей расходов.

Данные для бюджетов собирают ответственные сотрудники отделов и финансовый менеджер, а анализирует, корректирует и проверяет финансовый директор. Как правило, бюджеты подразделений, отделов и служб утверждают и собирают в один общий.

В период кризиса бюджеты обычно составляют на более короткий срок и просчитывают несколько сценариев. Например, мы посчитали несколько вариантов выручки: как планировалось раньше, падение на 50%, падение на 80% и полное отсутствие выручки. Исходя из этих прогнозов можно определить, что будем делать с расходами в каждом из этих случаев, например кого из сотрудников придется сократить. Если один из этих сценариев реализуется, у бизнеса уже будет план действий.

Методы учета затрат различаются в первую очередь тем, как мы переводим затраты в расходы и как их распределяем.

**Процессный расчет затрат.** Используется, когда компания выпускает серийную, одинаковую продукцию, например производит молоко. В таких случаях производственные процессы непрерывны и расходы считаются в отношении объемов продукции и временных периодов. Например, все расходы за месяц на партию молока 1%.

**Проектный расчет затрат** — для случаев, когда сделки кардинально отличаются друг от друга. Так бывает в строительстве или проектировании. В этих сферах работают по сметам, составленным по фактическим планируемым расходам и учету времени по проекту.

**Передельный расчет затрат.** Затраты по переделам учитываются в многоуровневом производстве, где есть какой-то промежуточный продукт, например при производстве техники. В этом случае бизнесу нужно понимать себестоимость каждой составляющей, поэтому расходы собираются на каждый элемент товара, а затем — на единицу товара в целом.

**Нормативный расчет затрат.** Часто используют в общепите и производстве товаров, где есть установленная плановая себестоимость отдельного вида продукции. При этом методе отклонения видны сразу и можно быстро проанализировать их причины. Например, если по нормативам в шоколадный торт не добавляется ром, стоит проверить, почему он вдруг оказался в фактических затратах.

**Директ-костинг.** Этот метод применяют чаще всего — при нем затраты распределяются на постоянные и переменные. Он удобен, если нужно постоянно контролировать точку безубыточности и отслеживать связь между объемами производства и выручкой.

Все эти методы по-разному формируют себестоимость продукции, работ или услуг — и в конечном счете влияют на то, какую цену на них устанавливает бизнес. В спокойное время стоимость определяют исходя из собственных расходов и рисков с учетом рынка.

Никто не запрещает разработать свой метод. Например, ребята из «Нескучных финансов» всегда и всем делят расходы на прямые переменные, прямые постоянные, административные и коммерческие. Главное, чтобы методика отвечала потребностям конкретного бизнеса, позволяла понимать реальное положение дел, принимать решения и отслеживать их результаты.

В кризисное время риски резко растут. Например, автомобили весной стоили так дорого не только из-за падения рубля и разрыва логистических цепочек. Компании уходили с рынка — и автосалоны устанавливали цены так, чтобы сохранить имеющиеся остатки как можно дольше, потому что никто не мог предсказать, как долго продлится эта неопределенность. В кризисных ситуациях учет можно переводить в валютный эквивалент, чтобы более точно управлять ценой.

## **Как происходит постановка управленческого учета**

Постановка учета — это введение управленческого учета в работу компании. Она всегда начинается с предварительного аудита текущей ситуации. Для этого нужно посмотреть на уже существующий в компании учет, определить необходимость восстановления учета за прошлые периоды и при этом учесть финансовые возможности компании.

Вот основные этапы постановки управленческого учета.

**Формирование перечня необходимой отчетности.** Если нужно быстро принимать решение, я начинаю со сбора финансовой модели. Это таблицы, где можно прогнать несколько сценариев развития событий и понять, как они отразятся на бизнесе. Например, можно увидеть, что при падении выручки на 20% компании грозит убыток, и расписать план действий на этот случай. Может оказаться, что часть плана нужно осуществлять заранее — например вести переговоры с поставщиками. Тогда, если выручка все же упадет, не придется начинать с нуля.

После сбора финансовой модели я собираю три самых важных отчета в черновом варианте:

1. Баланс.
2. Отчет о прибылях и убытках.
3. Отчет о движении денежных средств.

По ходу процесса понимаю, где есть слабые места, и выясняю потребности отделов. После анализа этих трех отчетов становится понятно, куда в первую очередь нужно двигаться, какая понадобится отчетность и где ее собирать. Одни отчеты собираем в таблицах, другие берем из 1С, третьи — из CRM.

**Подготовка эскиза методологии.** Если говорить простым языком, все статьи, правила и формы отчетов важно утвердить с теми, кто ими будет пользоваться. Отчет должен быть инструментом в руках того, для кого составляется, быть максимально понятным как в составлении, так и в анализе итогов, а не превращаться в очередную неудобную навязанную табличку.

Проформы отчетов и методологию учета всегда лучше согласовывать на берегу и регулярно улучшать. То, что было актуальным полгода назад, может потерять свою важность сейчас, поэтому и методику, и формы нужно пересматривать.

В малом бизнесе достаточно утвердить ключевые правила: как и где считаем деньги, прибыль, имущество, долги, откуда и куда что собирается и кто за все это отвечает.

**Внедрение методологии управленческого учета.** Как только мы определили общие правила, статьи и формы, идем собирать по ним отчеты. Внедряем, обкатываем, отрабатываем нестыковки, ошибки, места, где тратится лишнее время, собираем обратную связь, а потом уже закрепляем регламентами.

Регламент должен составляться так, чтобы новый сотрудник максимально быстро и самостоятельно разобрался в процессе и в инструменте.

**Что делать в кризис.**

Такая постановка управленческого учета хорошо показывает себя в спокойное время. Но в кризис все работает в ускоренном и усеченном режиме. Если сейчас управленческого учета нет — лучше экстренно собрать финансовую модель.

Пусть она будет простая, но с ее помощью можно будет просчитать сценарии развития событий, например падение выручки или рост себестоимости, и найти ключевые показатели, за которыми нужно внимательно следить именно сейчас. Это может быть показатель, кратно влияющий на будущую выручку, денежный поток или прибыль. Например, количество отправленных коммерческих предложений или величина отсрочки для покупателей.

## **Автоматизация управленческого учета**

Автоматизация управленческого учета — это, по сути, перенос учета в специальные сервисы. С их помощью можно повысить скорость и качество сбора информации, а значит, принимать более качественные и быстрые решения.

Вот какие этапы проходит компания при автоматизации учета.

Во-первых, ПО не обязано закрывать задачи бизнеса на 100%, достаточно 90—95%. Даже простую «1С-бухгалтерию» можно адаптировать под нужды управленческого учета: она умеет считать оборачиваемость и рентабельность, учитывать закупки в разрезе сделок и отслеживать оплаты.

Лучше добить оставшиеся 5% таблицами в «Экселе», чем годами внедрять крупные сложные системы и не использовать их даже наполовину. В целом я за то, чтобы не натягивать сову на глобус: бизнесу должно быть по размеру его ПО. Может, чуть мало, но не оверсайз.

Во-вторых, учитывайте, кто будет пользоваться отчетами. Очень многим интерфейс 1С кажется слишком старомодным, сложным и непонятным. В этом случае лучше использовать 1С как источник информации, а отчеты собирать в более простой форме.

Когда мы внедряли «1С-лесозавод» в деревоперерабатывающей компании, не сразу стало понятно, что на каждом, даже самом маленьком участке должен сидеть специалист с навыками работы в этой программе. В итоге данные в программу ежедневно вносил отдельный сотрудник по письменным отчетам рабочих, но примерно 20% возможностей 1С нам использовать так и не удалось.

В-третьих, если ПО новое и вы им никогда не пользовались, лучше протестировать его несколько дней или даже недель и задать максимум вопросов разработчикам, чтобы потом не споткнуться о недопонимание и неохваченный участок.

**Активная фаза внедрения.** Это фаза, когда вы переносите ваш учет в какую-то программу. Она может занимать два месяца и даже больше.

На этом этапе нужно как можно больше видеоинструкций и пошаговых письменных гайдов с картинками: тех, что уже есть в сервисах, может не хватить.

Вот так выглядит одна из шпаргалок сервиса «Финансист» — как обновлять данные в учете

Каждая компания собирает отчетность по своим правилам. Методички на каждый случай и регулярное их обновление — большое подспорье и для руководителей, и для сотрудников.

Важный момент, который в этой фазе учитывают не все, — мотивация персонала. Допустим, сотрудника просто ставят перед фактом, что теперь ему нужно освоить новую программу учета и работать с ней. Это дополнительная нагрузка, которую мало кто захочет взять на себя просто так.

На мой взгляд, эту проблему можно решить так: сотрудники должны понимать, для чего все это делается, откуда берутся расходы и как они влияют на результаты компании.

Бывает, что руководитель направления видит только расходы, которые непосредственно к нему относятся, но не видит административных, которые в том числе обслуживают и его подразделение. Но ведь не будь центрального офиса — ему пришлось бы иметь свой и нести дополнительные расходы на его содержание. Мотивация сотрудников — это зона ответственности руководителя, не финансового директора.

**Поддержка и исправление ошибок.** Есть поговорка, что автоматизация — как ремонт: ее можно только приостановить, но не закончить. Если вся команда мучится, ПО не обеспечивает качество, а обратная связь от разработчиков слишком долгая — стоит подумать о замене программы.

Текущие проблемы обычно решаются так же, как и на этапе внедрения: нужны ТЗ для разработчиков, активная обратная связь от программистов, обновляемые гайды и фидбэк от персонала.

* Недавно я начала собирать первые отчеты для клиента сразу в сервисе, то есть фактически начала с автоматизации: у них не было учетной программы, налоги считал банк, а учет велся в одной таблице. Получилось, что я использую сервис не как систему сбора отчетов, а как полноценную программу для ведения управленческого учета.
* А у другого клиента я веду учет по методологии «Нескучных финансов»: она подходит его типу бизнеса. У него несколько программ учета, и сервис «Финтабло» помогает нам все собирать и анализировать, но сами данные хранятся в других системах.

**Формирование итоговых управленческих отчетов.** Если управленческий учет ведет сам предприниматель, я советую вывести анализ в отдельную форму и собрать ключевые для себя показатели и графики в одном месте: так лучше видны все отклонения и проще обрабатывать информацию.

## Запомнить

1. Управленческий учет помогает взять под контроль происходящее в компании, точнее планировать и прогнозировать результаты.
2. У управленческого и бухгалтерского учета разные правила и цели. Бухгалтерский учет ведется по строгим правилам и регулируется нормами закона и различными инструкциями, а управленческий учет ведут в интересах собственников и руководителя бизнеса.
3. Объекты в учете — это все, что нужно учесть, проанализировать, распланировать и проконтролировать. Например, доходы и расходы, активы, обязательства.
4. Управленческий учет могут вести разные люди: бухгалтер, сам владелец бизнеса или финансовый директор. Третий вариант — оптимальный, потому что у бухгалтера и собственника есть много других задач, а финансист фокусируется на учете.
5. К основным отчетам управленческого учета относят: баланс, balance sheet; отчет о финансовом результате — о прибылях и убытках, ОПиУ, он же P&L; отчет о движении денежных средств, ДДС, он же cash flow.
6. Важный инструмент для планирования и работы с бюджетом — финансовая модель.
7. К документам, которые компания собирает для управленческого учета, нет строгих законодательных требований. Их можно собирать и хранить в любом виде — лишь бы было удобно.
8. Постановка управленческого учета, то есть внедрение в бизнес, начинается с аудита. После него формируют список отчетов, прописывают регламент — правила, по которым ведут учет.
9. Управленческий учет можно автоматизировать — для этого есть большое количество сервисов, которые помогают анализировать информацию. Например, «1С-бухгалтерия», «Финансист», «Планфакт».

# Распределение функций между бизнес-процессами

Вся деятельность, которая составляет бизнес-процесс, делится на две основные части:

* преобразования входов в выходы (технология выполнения процесса — обычно хорошо регламентированная часть процесса);
* управление процессом (обычно наименее регламентированный вид деятельности).

Функции, работы и операции, составляющие содержание технологии процесса, как правило, регламентированы в инструкциях, методиках и стандартах. Функции системы управления процессом обычно регламентированы очень слабо.

В различных процессах различных организаций можно выделить общие функции, которые могут выполнять совершенно различные структурные единицы организаций.

Например: в торговых и производственных организациях существует процедура определения потребности закупок. Процедура состоит из сравнения имеющихся запасов материалов с планами продаж или производства и расчета объемов (бюджета) закупок. В зависимости от принятой в организации схемы работы эта процедура состоит из функций, выполняемых в различных структурных подразделениях.

Вариант 1 . Отдел снабжения сам рассчитывает потребности в финансах для закупки материалов, используя информацию о планах производства (продаж), нормы расходования материала и складские остатки. При этом на схеме не показаны другие потоки. Например: расчет плана производства производится на основании планов реализации и результатов маркетинговых исследований. В зависимости от принятой схемы работы организации и разделения функций и полномочий за выполнение однотипных функций могут нести ответственность руководители различных подразделений.

Вариант 2 . Производство выполняет функцию расчета планов производства и закупок, исходя из норм расхода, складских остатков и планов производства (продаж). Отдел снабжения выполняет функцию расчета бюджета закупок, на основании плана закупок.

Термин «функция» является вложенным в термин «процесс» и используется для обозначения группы однородных операций, для которых нецелесообразно строить систему управления процессом, включающую определение владельца процесса, показатели процесса, систему планирования, мониторинга и управления процессом.

**Функция**— направление деятельности элемента организационной структуры, представляющее собой совокупность однородных операций, которые могут выполнять различные структурные единицы организаций

За выполнение отдельных функций, составляющих процедуру определения потребности закупок, несут ответственность руководители четырех подразделений: производства, бюро материального нормирования, склада и отдела снабжения. Выделять эту процедуру как самостоятельный процесс подразделения нецелесообразно по следующим причинам:

* любой из руководителей, назначенный владельцем процесса, не будет иметь в своем распоряжении всех необходимых ресурсов для выполнения процесса в целом;
* управление любым процессом можно построить на основе системы показателей о составных частях процесса. Получение информации из четырех подразделений о ходе движения информации для определения потребности закупок и управление процессом на основе этой информации может организовать только вышестоящий руководитель, которому подчинены все четыре подразделения;
* управление любым процессом заключается в распределении ресурсов, в том числе и сотрудников. При попытке руководить сотрудниками четырех подразделений, которые административно не подчинены владельцу процесса, неминуемо будет возникать конфликт интересов и борьба за ресурсы между администраторами подразделений и владельцем процесса. Отсюда следует вывод: данную процедуру можно разделить на отдельные функции и включить их в состав процессов, которыми управляют руководители подразделений.

### **Отраслевые цепочки.**

Именно поиск начала отраслевой цепочки ставит многих экономистов в тупик. И не всегда понятно, для чего они это начало пытаются найти. Для нас это важно, чтобы определить границы управляемого объекта. Как же мы определим начало отраслевой цепочки?

Наш подход будет опираться на основные понятия Теории ограничения Голдратта, в котором есть конечная продукция, продаваемая по определенной цене, а также есть покупаемое сырье – которое задано полностью переменными затратами. Остальные затраты уже характеризуют не столько сам процесс производства, сколько его условия и факторы. Опора именно на эти понятия вытекает из основной нашей цели: определения факторов и причин, влияющих на потери или преумножение денег в процессе производства товаров или услуг, или скорее процесса добавления ценности к перерабатываемому сырью. Таким образом, начало отраслевой цепочки находится в месте производства основного перерабатываемого сырья – в нашем случае яиц и зерна. Гораздо более длинные цепочки по производству комбайнов, например, оказываются только факторами, влияющими на эффективность отдельных звеньев производства булочек.

При этом экономические причины дробления процесса производства на относительно автономные предприятия мы уже обсуждали – это было связано с ростом волны спроса и выгод от технологического разделения труда. По большому счету, введя нашу модель отраслевой цепочки, не составит труда определять мероприятия, направленные на устройство производства товара / услуг с минимальными потерями. Немного более сложно будет определять меры по повышению маржинальности бизнесов отдельных фирм в рамках цепочек. Однако гораздо более важно в нынешних условиях ответить на следующие вопросы:

* Во-первых, об источниках денег в отраслевой цепочке в целом, поскольку она исчезает на том самом выходе отраслевой цепочки. Здесь же стоит вопрос о загадочных путях движения денег от их источников до вашей фирмы.
* Во-вторых, о том, как сократить издержки и при этом повысить качество продукции в отраслевой цепочке, понимая при этом, что качество и стоимость конечной продукции отраслевой цепочки зависит от комплекса всей цепочки в целом. Когда мы говорим про качество, мы говорим и про ассортимент продукции и ее потребительскую ценность, короче мы используем это понятие в широком смысле.

**Отраслевые цепочки = технологические цепочки + денежный поток**

Давайте теперь разберемся, чем отраслевые цепочки отличаются от многочисленных похожих понятий, например, технологических или производственных цепочек, производства замкнутого цикла, межотраслевого баланса и т.п.

Все понятия, которые относятся к описанию этапов производства конечной продукции как правило делят процесс производства на этапы, стадии, действия, процедуры, операции. Последовательность этих операций предполагает поэтапное преобразование «организованными силами природы» или средствами производства какого-то сырья (природного материала) в продукт. Разведение совокупностей этих операций по предприятиям – дело вторичное.

Принципиальное отличие нашего подхода от производственного состоит не в фокусировке на производстве продукта с минимальными издержками, а в ориентации на увеличение маржинальности этого производства как в рамках всей цепочки в целом, так и относительно каждого звена цепочки производства. Максимизация прибыли (а если забегать вперед, то интенсивность денежного потока) приводит к принципиально другим формам транзакций в рамках производственной цепочки, чем это описывается относительно технологической цепочки. Фирмы, как звенья цепочки производства вынуждены постоянно сокращать издержки, генерировать добавленную ценность для своего клиента.

Почти всегда это обусловлено попыткой занять на 100 % простаивающий на фирме ресурс и не всегда этот ресурс производственный. Также они заинтересованы в том, чтобы в звеньях, в которые поступает его продукция, было максимальное количество фирм, а в его звене минимальное. За счет этого появляются конкурентные преимущества, диверсифицированные каналы сбыта, системы управления рисками и т.п. Затраты на активность фирм, усиливающих маржинальность, увеличивает транзакционные издержки, которые в целом могут быть оправданы при росте волны спроса. Однако, если говорить о транзакционных издержках, то очевидно следующее противоречие: интегрированность всех этапов производства в едином технологическом процессе резко сокращает транзакционные издержки и увеличивает маржинальность на границах цепочки (все звенья работают на 100 % загруженности и никто не тратит ресурсов на поиск спроса на дополнительную загрузку), и каждое звено получает ровно столько финансирования, сколько необходимо для покрытия всех затрат. С другой стороны, при несбалансированном спросе от смежных производств на продукцию каких-нибудь звеньев, появляется необходимость большей их загрузки за счет заказов со стороны и это приводит к выделению этой функции в отдельное производство. Что выгоднее экономике, конечному производителю, клиенту? Сбалансированный или несбалансированный спрос? Полная вертикально интегрированная производственная цепочка или дисбалансы в спросе и экономике? Согласитесь, что интересы у участников отраслевой цепочки могут быть прямо противоположными, как и ресурсы, которые они будут использовать для достижения своих целей.

Модель отраслевой цепочки, которую мы будем вводить, должна дать ответ на все эти вопросы. Но уже сейчас очевидно, что требования к этой модели зависят от практической позиции участника этой цепочки. Ниже мы перечислим эти позиции.

Но в качестве итога этого кусочка размышлений давайте подчеркнем, что именно ориентация всех участников отраслевой цепочки на интенсификацию своего денежного потока отличает цепочку их взаимодействия от простой абстрактной производственной или технологической цепочки (все дело в том, что сам технологический процесс как идеальное понятие был выделен в абстракции для других, скорее инженерных целей).

Итак, что такое отраслевая цепочка?

**Отраслевая цепочка** – это технологическая цепочка по производству товаров или услуг, в которой двигаются два потока, имеющих противоположное направление: поток преобразуемого в продукт сырья, и денежный поток.

**Цель управления отраслевой цепочки** – интенсификация входящего денежного потока в отраслевой цепочке и повышение эффективности каждого его звена.

**Субъекты управления отраслевой цепочкой**

Выше мы говорили, что разные участники отраслевой цепочки видят ее по-своему. В зависимости от занимаемой позиции субъекты имеют разные цели, способы воздействия на ситуацию в отраслевой цепочке, их интересы задаются их местом и в конечном итоге определяют увиденное в отраслевой ситуации. Я надеюсь, дальше мы покажем, что в целом ряде ситуаций единственной выгодой для всех отраслевых стейкхолдеров будет интеграция, а значит их интересы должны будут согласовываться между собой.

Итак, как видят отраслевую цепочку различные ее участники?

**Фирма**

Проблемы отраслевой цепочки для управленца фирмы становятся важными в первую очередь при рассмотрении источников денег в его фирме и конечно ему важно понимать структуру процесса потребления его продукции. Кто покупает, кто покупает у покупателя, какова конечная продукция и откуда деньги у тех, кто покупает ее? В этом же режиме ему будут интересны поставщики. От каких факторов будет зависеть стабильность поставок, уровень качества и т.п.? Если надо будет, он как в Тойоте начнет контролировать поставщиков до 7-го колена. Но подчеркнем, что границы отраслевой цепочки для управленца фирмой будут задаваться влиянием различных отраслевых факторов на проход (т.е. интенсивность денежного потока) его фирмы.

Часто бывает, что фирма является функциональным местом в нескольких технологических цепочках. Часто фирма выпускает разные продукты, которые выпускаются на разные рынки и производятся в разных технологических цепочках. Часто также оказывается, что фирма по сути является инструментом управления разного рода активами собственников. В таком случае для каждой фирмы будет необходимо реконструировать свою отраслевую цепочку. Без такой реконструкции не обойтись и при принятии решений по управлению стоимостью активов – ведь эта стоимость привязана к генерированию денежного потока.

Именно поэтому, при решении коммерческих вопросов было бы правильнее говорить об отраслевых цепочках, которые учитывают масштаб отрасли и все сопутствующие обстоятельства.

Мы предлагаем узко сфокусировать все наши разговоры об отраслевых цепочках на влияние тех или иных объектов рассмотрения (фирм, технологических цепочек и т.п.) на денежный поток отрасли. Очевидно, что этот поток олицетворяется конкретным товаром или услугой, масштабом и частотой потребления этой услуги, а также способом его производства, влияющим на маржинальность всей цепочки.

Поскольку все же основная проблема, которая вызвала к жизни наш интерес будет состоят в решении вопроса, как возможно интенсифицировать денежный поток в эпоху падения спроса, то и вопросы, которые будут волновать управленца фирмы будут: Как грамотно интегрироваться? Как фирме перехватывать инициативу и управлении этого процесса?

**Вся отраслевая цепочка в целом**

Мы часто слышим про вертикально интегрированные производственные цепочки. Типичным примером являются предприятия военпрома РФ. Там границы задаются территориальными, часто политическими границами и производством всего, что используется в конечном продукте на этой территории. На самом деле военпром СССР – это прекрасный пример управления отраслевой цепочкой в целом, который можно исследовать.

Однако к уровню отраслевой цепочки в целом можно отнести и различные формы интеграции предприятий из единой отраслевой цепочки в вертикально- или горизонтально-интегрированные холдинги, концерны и т.д. В этих случаях границы задаются хозяйственной формой этих предприятий. Понятно, зачем создаются такие формы отраслевых цепочек – чтобы сократить транзакционные издержки на интеграцию деятельности предприятий (движение денег, продажи, логистика и т.п.) и на снятие системных ограничений, когда предприятия, производящие критически важные элементы производства не имеют конкурентов, а выпускать продукцию в нужных объемах, с требуемым качеством или стоимостью рентабельно не могут. Интегрируя такое предприятие в холдинг, делая его одним из производственных участков, можно уже предъявлять ему жесткие требования и рассматривать как центр затрат.

Часто, особенно для белорусских вертикально- и горизонтально-интегрированных холдингов характерна проблема, связанная с тем, что предприятия, включенные в холдинг, управляют только небольшой частью отраслевой цепочки, а само управление не касается собственно контроля за рентабельностью и эффективностью технологического процесса всей отраслевой цепочки. Управляющие компании не имеют перед собой картины функционирования отраслевой цепочки, в которую они включены. Отсюда часто тактические решения носят диверсионный относительно стратегического уровня характер. Именно поэтому, во-первых, отраслевыми цепочками необходимо научиться управлять, а, во-вторых, для этого необходимо этот объект управления выделить.

**Отрасль как элемент экономики**

Для представителей реального сектора постсоветских стран достаточно хорошо знакомо, как создавались отрасли и подотрасли в период индустриализации в Советском Союзе. Фактически отрасли представляли собой совокупности отраслевых цепочек, а управление самими отраслями шло через инфраструктуру отрасли (система стандартов, коммуникаций, логистики и т.п.). Субъектами управления были министерства. При этом часто приходится слышать, что продуктом работы министерств является не столько план и решение, а «политики», как совокупности рамочных принципов и норм, включая согласование планов, значительно уменьшающих степень неопределенности предприятиям отрасли. Фактически функции этих политик состояли в координации деятельности отраслевых субъектов.

С увеличением уровня и масштабов глобализации иностранные производители стали влиять не только на конкурентоспособность продуктов деятельности отечественных отраслевых цепочек на отечественном рынке, но и активно вмешиваться в деятельность самих отраслевых цепочек, конкурируя за место в них с традиционными предприятиями. Тем самым трансформировалась роль отраслевых цепочек в отечественной экономике. Глубина разделения труда в западных отраслях делала неконкурентоспособной отечественные отрасли, однако целый ряд отраслей относился к сфере жизненно важных производств, производств не только бюджетообразующих или социальной значимых, но и создающих рыночную инфраструктуру. Причем часто оказывается, что на одну отрасль (например, нефтедобычу в РФ) завязано огромное количество подотраслей, людей и экономики. И поэтому государству важно уметь управлять этой отраслью эффективно, страховать риски и т.п.

В этом смысле как фирма, находящаяся в отраслевой цепочке и стратегически относящаяся к своей деятельности, так и субъекты управления отраслевыми цепочками должны понимать цели и содержание деятельности государственных институтов относительно их отраслей.

К тому же политика государства относительно тех или иных отраслей важна еще и потому, что, как мы это увидим дальше, часто государство становится единственным источником денег в этих отраслях (формируя госзаказ).

К этому же порядку относятся и такое понятие как экономические кластеры и воспроизводственные контуры. Они оба обозначают относительно замкнутые системы и совокупности отраслевых цепочек. И хоть их самостоятельность вызывает вопросы, но именно через эти совокупности экономика страны взаимодействует с мировой экономикой, а значит через управление ими появляется возможность быстро и оперативно реагировать на изменения в мире.

**Отрасль в целом как предмет инвестиций**

Если мы будем понимать логику функционирования отраслевых цепочек, то сможем оценить перспективность наших инвестиций в одно или несколько из их звеньев или в цепочку в целом.

Другой разговор начинается при проектировании или перепроектировании новых отраслей (как совокупностей отраслевых цепочек), когда инвесторы уловили возможную волну спроса на какую-то продукцию или услуги. Нам известны такие примеры - это и рынок телекоммуникаций (инвестиции в технологии мобильной связи, которые победили спутниковую телефонию), и интернет, и многое другое. Собственно, под деньги инвесторов эти отрасли или отраслевые цепочки и создаются (сегодня это и Алибаба, и Фейсбук, и Амазон, и многое другое).

И в экономике различных стран и фирм это играет роль лишь постольку, поскольку те или иных их предприятия или подотрасли участвуют в крупных инвестиционных проектах. Однако, для нас это важно, во-первых, потому что инвестиции становятся очередным очень важным источником денег в отраслевых цепочках, а, во-вторых, инвестиции в отраслевую цепочку приводят к рекомбинации существующих производственных молекул в новые соединения. И тогда фирме важно знать об этих процессах, чтобы вовремя в них встраиваться. Нужен и обратный процесс: инвестор должен получать обратную связь о производственных молекулах, что имеются под рукой для создания инвестиционных областей.

**Таким образом:**

* 1. **Отраслевая цепочка** – это технологический процесс преобразования исходного сырья в конечный продукт, распределенная на фирмы и имеющая целью увеличение интенсивности денежного потока как относительно всей цепочки, так и относительно каждой фирмы, входящей в нее.
  2. Все участники отраслевой цепочки – отдельные фирмы, совокупности фирм, вертикально интегрированные фирмы, государство или инвестиционные фирмы, по-своему фиксируют ситуацию в отрасли. В зависимости от общей ситуации отрасли – связанной с ростом или падением спроса на продукцию цепочки, у ее участников могут быть разные интересы, часто противоположные, которые влияют на интеграционные процессы.

3. Субъекты отраслевой цепочки образуют иерархическую систему. Цели, ресурсы, решения и действия в рамках каждого уровня имеют различное влияние на ситуацию в цепочке в целом. Однако совокупность цепочек является инструментом влияния на масштабные экономические явления.

**Потребительские и отраслевые рынки**

Маркетологи подразделяют рынки на две категории:

Потребительские рынки, на которых покупателями являются физические лица или, если использовать экономическую терминологию, – домашние хозяйства (households). Как правило, они являются конечными пользователями, т.е. они не используют приобретаемые продукты для целей производства, на них производственная цепочка обрывается. Конечный пользователь – последнее звено в цепочке.

Отраслевые (промышленные) рынки, называемые также рынками предприятий, на которых покупателями выступают организации. Как правило, они осуществляют закупки продукции для целей собственной производственной деятельности. Они находятся на промежуточных звеньях цепочки, между их поставщиками и их потребителями.

Отношения в ценностных цепочках

В цепочках создания ценностей можно рассматривать вертикальные и горизонтальные отношения между субъектами экономической деятельности, позиционирующимися в различных звеньях цепочек.

Вертикальные отношения – это отношения между субъектами, находящимися на различных уровнях (ступенях) цепочек создания ценностей, т.е. отношения «поставщик-потребитель». Это всегда коммерческие отношения, т.е. отношения купли-продажи (transactions), но не только. Обычно к этому добавляются обмены (interactions) рыночной, управленческой, технологической и иной информацией, необходимой для обеспечения четкой работы цепочки на стыках между звеньями.

Горизонтальные отношения – это отношения между агентами, позиционирующимися на одной и той же ступени разделения труда в цепочке и производящими конкурирующие продукты.

Основной тип отношений между смежными звеньями ценностной цепочки (по вертикали) – это коммерческие отношения, в которых фирмы одного звена выступают продавцами (поставщиками), а фирмы другого звена – покупателями (потребителями).

**Значение принципа разделения труда для функционирования организации**

Принцип разделения труда является основным принципом организации, который основан на невозможности одного человека одинаково эффективно осуществлять комплекс разнородных видов деятельности. С другой стороны, этот принцип отражает разнообразие потребностей человека и общества в целом. В процессе социальной эволюции формы работы группируются вместе, которые соотносятся с конкретными потребностями отдельных лиц и групп. Те же процессы происходят не только на уровне всего человеческого сообщества, но и в более мелких единицах — этнических группах, государствах, социальных группах, организациях.

На социальном уровне мы различаем общее и частное разделение труда. Общее разделение труда приводит к возникновению отраслей производства и услуг (промышленность, сельское хозяйство, инфраструктурные отрасли и т.д.); частное разделение труда приводит к формированию подотраслей и сфер деятельности (горнодобывающая и обрабатывающая промышленность, растениеводство и животноводство в сельскохозяйственном производстве и т.д.).

На уровне организаций разделение труда подразумевает дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, разделение частных видов и подтипов деятельности в рамках комплексной деятельности.

В современных условиях развития рыночных тенденций в России, обусловленных качественно новой системой экономических отношений и механизмами конкурентных отношений, одной из актуальных задач адаптации экономических субъектов к условиям неопределенности является совершенствование стратегии и структуры организации управления производством. В новых условиях были обозначены основные направления и концепции управления, которые предъявляют новые требования к организации управления предприятием, заключающиеся, прежде всего, в совершенствовании системы управления в целом и организационной структуры в частности как одной из ее основных составляющих. Необходимость изменения организационной структуры большинства российских предприятий, совершенствование и развитие системы управления, переход на новые стандарты управления, отсутствие квалифицированных менеджеров определяют важность и актуальность для российских предприятий проблемы выбора такой организационной структуры управления предприятием, которая способствовала бы наиболее эффективному достижению поставленных целей. В качестве приоритетного метода решения этой проблемы предлагается разработать и внедрить механизм формирования и развития организационной структуры управления предприятием.

Важным фактором повышения эффективности управления является разделение труда между менеджерами, т.е. специализация топ-менеджеров на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и обязанностей. В связи с этим рассмотрим три основных вида разделения труда профессиональных менеджеров: функциональное, структурное, ролевое (технологическое).

Для обеспечения координации и контроля над деятельностью своих подразделений и сотрудников организации создают структуры. Структуры организаций отличаются друг от друга по сложности — степень разделения деятельности на различные функции, формализация — степень использования установленных правил и процедур, соотношение централизации и децентрализации — уровни, на которых принимаются управленческие решения.

Структурный подход используется в организациях для представления основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Оно включает в себя разделение труда, контрольный охват, децентрализацию и ведомственность.

Разделение труда и специализации направлено на то, чтобы организация могла производить больше продукции лучшего качества с тем же объемом усилий. Это возможно потому, что разделение труда уменьшает количество объектов, на которых сотрудник должен сосредоточиться.

Принцип единства цели и управления предполагает, что все принципы, возникшие в результате разделения и специализации труда, должны служить достижению единой цели, деятельность организации должна осуществляться по единому плану. Необходимо также назначить единого руководителя для руководства и координации этой деятельности.

Принцип централизации и децентрализации власти предполагает, что для каждой конкретной ситуации необходимо либо сокращать, либо увеличивать полномочия руководителя с учетом индивидуальных возможностей руководителя.

Соблюдение вышеуказанных принципов приводит к формированию вертикальной цепочки менеджеров, по которой все отношения должны протекать от нижних уровней организации к верхним и наоборот. Эффективность этой цепочки зависит от ясности целей и от того, на какой основе осуществляется деятельность департаментов, а также от того, делегируются ли полномочия на более низкие уровни управления.

Помимо вертикальной цепочки команд, в организации необходимо также формировать горизонтальные связи. В организациях возникают ситуации, когда прилипание к вертикальной цепочке в решении проблемы может привести к абсурдному способу ее решения. Чтобы избежать этого, менеджерам должно быть позволено напрямую взаимодействовать.

Структура организации — это фиксированные отношения, которые существуют между подразделениями и сотрудниками организации. Организационная схема любой организации показывает состав отделов, подразделений и других линейных и функциональных единиц.

Но при этом не учитывается такой фактор, как поведение человека, влияющий на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение человека определяет эффективность организационной структуры. На организационную эффективность влияет:

1. фактические взаимоотношения между людьми и их работой, отраженные в организационных схемах и должностных инструкциях;
2. Политика и методы управления, влияющие на поведение персонала;
3. полномочия и функции персонала организации на различных уровнях управления.

Хорошая организационная структура предполагает сочетание этих трех факторов для обеспечения высокого уровня оперативной эффективности.

## **Создание организационных структур в современных условиях**

Элементом, без которого не может существовать организация, является ее структура. Эта концепция описывает внутреннюю структуру организации, ее «морфологию» или «архитектонику», наличие отдельных частей и взаимосвязь между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между внутренними элементами. В литературе и практике управления выделяются три основных типа организационных структур:

1. линейный;
2. функциональный;
3. адаптивная организационная структура.

Организационные структуры управления являются наиболее консервативными элементами системы управления, так как их изменение всегда затрагивает интересы целых коллективов и предъявляет определенные требования к поддержанию устойчивости системы. В то же время структура управления предприятием должна отвечать требованиям рыночной ситуации, в противном случае деятельность предприятия может оказаться неэффективной. Поэтому организационные структуры должны постоянно корректироваться, дополняться и совершенствоваться в соответствии с деятельностью предприятия, требованиями рынка и мирового технологического прогресса. История развития менеджмента показывает, что он претерпел значительную эволюцию в ХХ веке.

Иерархические (бюрократические) управленческие структуры являются первыми систематически разрабатываемыми моделями организационных структур и остаются наиболее важными и доминирующими формами и по сей день. Бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, системой подчинения, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбором сотрудников в соответствии с их деловыми и профессиональными качествами. Бюрократию часто называют классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций являются вариантами иерархических структур. Причина столь длительного и широкого использования бюрократической структуры заключается в том, что ее характеристики до сих пор вполне приемлемы для большинства промышленных предприятий, сервисных организаций и всевозможных государственных учреждений. Объективность принятия решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к изменениям. Продвижение сотрудников в зависимости от их компетентности позволяет обеспечить постоянный приток в такую организацию высококвалифицированного и талантливого технического и административного персонала.

Иерархические структуры управления бывают самыми разными. При их создании основное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции.

Иерархические включают линейные и функциональные организационные структуры управления. Данный тип структур, как отдельные, не используется крупными компаниями ни в России, ни за рубежом. И только новые компании, в своем очень зачаточном состоянии, вынуждены в очень короткий исторический период идти по пути, по которому прошло большинство иностранных компаний почти сто лет назад. Линейная структура управления по своей сути очень проста: основной принцип линейной структуры — вертикальная иерархия, то есть цепочка команд снизу вверх. В линейной структуре управления принцип единоличного управления реализуется очень четко: каждое подразделение возглавляет исполнительный директор, который имеет в своих руках все полномочия и единоличное управление подчиненными подразделениями и концентрирует в своих руках все управленческие функции, руководители подразделений нижних уровней подчиняются только исполнительному директору высшего уровня управления, руководитель не имеет права отдавать приказы никаким руководителям в обход своего непосредственного начальства. Этот тип конструкции характеризуется одномерными связями: в них развиваются только вертикальные связи.

Как правило, линейная организационная структура управления применима только к нижним производственным единицам (в группах, бригадах и т.д.), а также к малым предприятиям на начальном этапе их создания.

## **Функциональная структура**

Функциональная структура управления характеризуется созданием структурных подразделений, каждое из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и ответственность. Следовательно, в этой структуре каждый орган управления, как и исполнитель, специализируется на выполнении определенных видов управленческой деятельности (функций). В результате получается аппарат специалистов, которые отвечают только за определенную область деятельности.

Функциональная структура управления основана на принципе общего порядка: выполнение указаний функционального органа в рамках его компетенции является обязательным для подразделений.

Линейно-функциональная структура управления предусматривает функциональное разделение управленческой работы на подразделения разного уровня и сочетание принципов линейного и функционального управления. Эта структура была наиболее распространенной структурой управления в СССР. В настоящее время она используется в России на крупных и государственных предприятиях, за рубежом — в сочетании с другими структурами. Как правило, соблюдаются преимущества линейно-функциональных структур:

* Стимулирование деловой и профессиональной специализации в рамках данной управленческой структуры;
* Высокая производственная реакция предприятия, так как построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;
* Сокращение дублирования усилий в функциональных областях.

Несмотря на широкое использование линейно-функциональных структур управления, вот список их недостатков

* размывание разработанной стратегии развития предприятия: отделы могут быть более заинтересованы в реализации местных целей и проблем, чем все предприятие в целом, т.е. ставят свои собственные цели выше целей всего предприятия в целом.
* отсутствие тесных связей и горизонтального взаимодействия между отделами
* резкое увеличение нагрузки на руководителя предприятия и его заместителей в связи с необходимостью координации деятельности различных функциональных подразделений
* Слишком развитая система вертикального взаимодействия;
* Потеря гибкости в отношениях между сотрудниками аппарата управления в связи с применением формальных правил и процедур;
* Слабость инновационной и предпринимательской реакции компании с такой структурой управления
* Недостаточная реакция на требования внешней среды;
* Сложность и медлительность передачи информации, что влияет на скорость и своевременность принятия управленческих решений; цепь управления от лидера к исполнителю становится слишком длинной, что затрудняет коммуникацию.

Учитывая все вышеперечисленные недостатки, важно подчеркнуть условия, при которых они сглаживаются:

* Линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции, т.е. в компаниях, работающих в условиях стандартных управленческих задач;
* Преимущества этих структур проявляются в управлении фирмами, занимающимися массовым или крупномасштабным производством, а также фирмами, производящими относительно ограниченный ассортимент продукции;
* Они наиболее эффективны в рамках механизма производства, основанного на затратах, когда производство наименее чувствительно к достижениям науки и техники;
* Линейно-функциональные структуры успешно используются в фирмах, работающих в стабильной среде.

Классические линейно-функциональные структуры в настоящее время встречаются только на малых и средних предприятиях. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще — на уровне их подразделений за рубежом. В крупных компаниях дивизиональный подход к созданию организационных структур управления получил признание.

## **Дивизионные структуры**

Дивизионные (ведомственные) управленческие структуры являются наиболее совершенным вариантом иерархических организационных структур и часто рассматриваются как средний тип между бюрократическими и адаптивными управленческими структурами.

Впервые дивизионные структуры управления появились в конце 1920-х годов в компаниях General Motors, а наиболее распространены они были в 60-70-х годах XX века. В эти годы крупные западные корпорации стали переходить в дивизиональные структуры практически повсеместно. По некоторым оценкам, из линейно-функциональной структуры в дивизиональную к середине 80-х годов в США ушли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе 500 крупнейших — 95%. В Японии таким типом структуры пользуются 45% всех компаний.

Дивизионные структуры возникли как реакция на неадекватность линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В динамично меняющейся среде невозможно было управлять из одного, расходящегося центра или из географически удаленных друг от друга подразделений.

Дивизиональные структуры — это структуры, основанные на выделении крупных самостоятельных производственно-экономических единиц (филиалов, отделений) и соответствующих им уровней управления, предоставлении этим единицам операционной и производственной автономии и передаче на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделом (подразделением) понимается организационно-рыночное подразделение, имеющее собственные необходимые функциональные единицы. Подразделение отвечает за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, так что управленческий персонал верхнего уровня компании свободен в решении стратегических задач. Операционный уровень управления, который фокусируется на производстве определенного продукта или осуществлении деятельности в определенной области, был отделен от стратегического уровня, который отвечает за рост и развитие компании в целом. Как правило, в топ-менеджменте компании остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Топ-менеджмент компании осуществляет строгий контроль над общекорпоративными вопросами стратегии развития, НИОКР, финансов, инвестиций и др. Соответственно, дивизиональные структуры характеризуются сочетанием централизованного стратегического планирования на уровне высшего руководства и децентрализованной деятельностью департаментов, отвечающих за оперативное управление и получение прибыли. Перекладывая ответственность за результаты на уровень департаментов (подразделений), департаменты рассматривались как «центры прибыли», которые активно используют предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Дивизионные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей подразделений за результаты деятельности подразделений, которыми они руководят. В этой связи наиболее важное место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а начальники производственных подразделений.

Обычно компания делится на филиалы (подразделения) по одному из трех принципов: продуктовый — с учетом специфики предлагаемых продуктов или услуг, в зависимости от целевой аудитории конкретного потребителя, и региональный — в зависимости от обслуживаемых территорий.

Выше уже упоминалось, что содержание работы менеджеров — это функции, которые являются однородными типами работы с точки зрения планирования, организации, мотивации, контроля и т.д.. Все эти функции, в связи с тем, что они составляют содержание процесса управления, называются общими. Однако они требуют специальных знаний, а выполняющие их специалисты должны быть знакомы с методами решения соответствующих задач.

**Менеджеры, специализирующиеся на выполнении управленческих функций.**

В крупных организациях, где управленческая деятельность является специализированной, можно встретить менеджеров, выполняющих ту или иную управленческую функцию. Некоторые из них отвечают за функцию планирования и за систему планов, в соответствии с которой функционирует организация. В практике отечественных компаний их называют плановиками, хотя в процесс планирования вовлечены и другие менеджеры, например, руководство организации, разрабатывающей планы стратегического развития.

Аналогичным образом, другие руководители специализируются на выполнении функций, связанных с организацией труда, производством и управлением, контролем, а также на разработке систем мотивации, направленных на повышение мотивации сотрудников организации.

Функциональное разделение труда предполагает назначение специалистов из общего состава руководителей, которые отвечают за процесс управления в целом, а не за одну функцию. Эти менеджеры называются генеральными менеджерами, и их главной задачей является обеспечение целостности организации. Поэтому генеральный директор является руководителем компании в целом или руководителем отдельных ее частей, которые интегрируют работу функциональных менеджеров и специалистов. В их задачи входит: выработка видения будущего, т.е. картины того, какой должна быть организация в будущем и как этого можно добиться; развитие потенциала организации и работающих в ней людей; принятие необходимых мер для достижения поставленных целей. Соответственно, генеральные менеджеры концентрируют свое внимание на формировании и сохранении организационных ценностей, на определении стратегических целей и направлений развития, на организации работы и распределении ресурсов, на мониторинге хода выполнения плана.

## **Структурное разделение труда**

Существуют два подхода к структурному разделению труда.

Структурное разделение труда основано на характеристиках управляемой единицы, таких как организационная структура, объем, сферы деятельности, отраслевая или территориальная принадлежность. В связи с большим разнообразием факторов, влияющих на разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить два подхода, которые лежат в основе структурного разделения труда менеджеров в вертикальном и горизонтальном направлениях.

Вертикальное разделение труда основано на назначении трех уровней управления: высшего, среднего и первого; горизонтальное — на структурном проектировании организации как системы, в которую, помимо самого производства, могут входить подсистемы, специализирующиеся на маркетинге, инновациях, финансах, человеческих ресурсах и т.д.

Такой тип разделения труда между менеджерами отражает иерархическую структуру управления и является основополагающим для современных организаций. Как видно это подразумевает выделение трех уровней специалистов: высшего, среднего и первого.

Топ-менеджеры (топ-менеджеры) — это люди, занимающие ключевые позиции в организации: Собственник-менеджер, генеральный директор или президент, члены совета директоров и аппарата управления всей организации (головного офиса). Их основной задачей является создание оптимальной системы отношений с внешней средой, в которой организация может успешно функционировать и конкурировать. Поэтому главным в деятельности топ-менеджеров является разработка долгосрочной стратегии развития, которая определяет цели организации, ресурсы, необходимые для их достижения и пути продвижения на рынке.

Топ-менеджеры уполномочены решать важнейшие проблемы функционирования и развития организации (например, крупные инвестиции в новый производственный процесс, слияние с другой компанией, закрытие филиала, разработка нового продукта и т.д.). Их деятельность характеризуется масштабом и сложностью, приоритетом стратегического и перспективного развития, теснейшими связями с внешней средой, большим количеством решений, принимаемых в условиях большой неопределенности и недостатка информации.

В последнее время во всем мире наблюдается тенденция к сокращению числа аппаратов высшего руководства. Опрос 89 транснациональных компаний показал, что 85% из них реорганизовали свои штаб-квартиры, по крайней мере, один раз в течение 1990-х годов. В половине этих случаев это привело к сокращению центрального персонала и переводу освобождающихся сотрудников категории специалистов на должности среднего уровня.

Исследование, проведенное Ashrid Centre for Strategic Management (Великобритания), выявило различия в подходах компаний к роли их головных офисов. Это связано с тем значением, которое придается трем ключевым функциям, выполняемым старшими руководителями в штаб-квартире: во-первых, поддержание и сохранение целостности компании; во-вторых, разработка ее политики и стратегий; и, в-третьих, повышение качества услуг, обеспечивающих экономию за счет эффекта масштаба. Они играют разные роли в разных компаниях, и этот факт оказывает существенное влияние на размер аппарата управления.

Под влиянием изменений, происходящих в экономике и социальном развитии общества, топ-менеджеры меняют направленность своей деятельности. Таким образом, опрос компаний из 20 разных стран показал, что в ближайшем будущем они будут уделять основное внимание:

* Формулирование долгосрочных стратегий развития;
* организационное управление персоналом;
* маркетинг и продажи;
* переговоры и урегулирование конфликтов;
* выстраивание отношений с другими участниками рынка.

# Создание команд и перестройка цепочек создания ценности в Agile-трансформации

В своей предыдущей статье «Место Agile-команд в компании» я рассматривал вопрос о том, в каких областях разумно применять Agile-методы в зависимости от характера деятельности. В этой, шестнадцатой статье серии «Менеджмент цифрового мира» я буду говорить о том, как перестраивается производство компании при организации Agile-команд. Многие слышали и знают, что Agile-команда является кроссфункциональной, то есть в ней собираются специалисты, ранее работавшие в разных функциональных отделах. А значит и производственные процессы, характер цепочек создания ценности принципиально изменяются: работа, которая раньше передавалась из отдела в отдел, теперь собирается в команде. Именно с этого мы начнем рассмотрение.

## **Зачем нужна кроссфункциональная команда вместо функциональных отделов?**

Вообще такое преобразование кажется неверным с точки зрения регулярного менеджмента. Ведь, начиная от **Адама Смита**«все знают», что повышение производительности достигается за счет разделения труда. В книге «О богатстве народов» он приводит знаменитый пример с изготовлением булавок: разделение изготовление на 18 операций, каждую из которых делают отдельно, приводит к тому, что 10 рабочих изготавливают в день 48 тысяч булавок, в то время как при индивидуальном изготовлении рабочий их делал не более 20 в день: увеличение производительности труда в 240 раз. В эту сторону идет и конвейер Форда, который принципиально повысил скорость изготовления автомобилей – до одного в минуту.

Однако, в этих случаях речь идет о стабильном производстве физического труда. Каждую операцию можно хорошо спроектировать и нормировать время и качество его выполнения: Форд проектировал свой конвейер с учетом физических возможностей человека, чтобы рабочим не нужно было делать шагов, они до всего могли дотянуться руками. Таким образом, организация производства с разделением труда требует специальных людей – бизнес-технологов, которые разложат труд на операции, нормируют их результат, придумают приемы для выполнения и разработают программы для обучения тех, кто будет их выполнять.

Собственно, когда в IT возникла необходимость массовой разработки с появлением персоналок, вызывавшем взрывной рост потребности в программах автоматизации для множества конкретных фирм, то попробовали пойти по такому же пути. Конечно, в отличие от булавок или автомобилей программы – изделия индивидуальные, однако для этого были наработаны методики индивидуализированного производства, применявшиеся, например, в строительстве зданий или других аналогичных отраслях. Конструкторы-проектировщики разрабатывали технический проект, который потом отдавали в производство и получали готовое изделие с более-менее гарантированными стоимостью, сроками и качеством. Аналогичную конструкцию попробовали сделать в IT, и так появился Rational Unify Process (RUP). Не получилось. Для этого есть системные причины, подробнее я рассказывал о них в статье «Развитие и провал регулярного менеджмента в IT» и не буду повторяться.

А здесь хочу отметить, что автоматизация бизнеса имеет еще одну важную особенность: окружение, в котором работает система, динамично изменяется во времени. Конечно, при строительстве индивидуальных домов или ремонте квартир это тоже имеет место: у заказчика могут непрерывно возникать новые пожелания, но если они касаются уже построенного, то ему можно предложить голосовать деньгами. Однако, есть опасность что при бесконечных переделках дом никогда не будет закончен, такие примеры известны. В IT задача успеть за изменениями бизнеса при его автоматизации гораздо более актуальна, речь идет не о произвольных желаниях, а о следовании за изменениями процессов, которые компании продиктовал рынок.

Как и в случае строительства (или ремонта квартиры), выход в том, чтобы собрать всех необходимых специалистов в одну команду, чтобы они вместе преодолевали трудности. И лучше, если каждый из этих специалистов могу выполнять несколько функций, а не одну, чтобы они могли поддерживать и помогать друг другу во время работы. Так вместо функциональных отделов появляется кроссфункциональная команда. Как я писал в статье «Scrum – пять изменения организации команды, принесшие успех Agile», это – первое из тех изменений, которые принес Scrum.

## **Цепочки создания ценности**

Кроссфункциональные команды вместо функциональных отделов изменяют и сам характер производства. Рассмотрим это подробнее. Для этого нам понадобиться обобщенная структура компании. Я буду работать на той схеме, которую **Генри Минцберг** дает в своей книге «**Структура в кулаке**» (**Structure in Fives**). Он выделяет пять частей организации:

1. **Стратегический апекс** разрабатывает стратегию и осуществляет общее руководство.
2. **Техноструктура** разрабатывает и налаживает бизнес-процессы, именно там сидят те бизнес-технологи, о которых шла речь выше.
3. **Срединная линия** менеджмента организует работу подчиненных в соответствии с регламентами и процедурами, а также разбирает особые случаи и сбои, вызывающие отклонение от процесса.
4. **Операционное ядро** выполняет основной бизнес-процесс, разложенный на операции, обеспечивая цепочку создания ценности.
5. Вспомогательный персонал представляет собой **инфраструктуру**, поддерживающую работу компании.

В целом это изображено на схеме. При этом условиями является грамотное построение процессов и обеспеченность компетентным персоналом.

**Цифровой мир ломает традиционную структуру**

В цифровом мире такая организация работы становится невозможной, это изображено на следующей схеме. Регулярная часть процессов переходит в IT-системы, а персонал занимается только особыми случаями. Ранее их рассматривали лишь опытные сотрудники, которые учились это делать, постепенно набирая опыт, а теперь они сразу должны работать исключительно с такими случаями. Техноструктура не успевает перенастраивать бизнес-процессы в темпе развития технологий и изменения условий работы компании в VUCA-мире. А менеджмент среднего звена при отсутствии стабильных процессов должен совмещать менеджерские и профессиональные предметные компетенции, реорганизуя производство «на лету». Конечно, такие люди есть, но они – дефицитны, и невозможно сделать такими всех менеджеров.

Разрушение регламентов цифровым миром. Из моих презентаций

## **Решение – кросс-функциональные команды**

Организация кросс-функциональных команда позволяет решить эти проблемы, как показано на очередной схеме. В команду собираются все специалисты, которые необходимы для выпуска конечного продукта, и она работает, короткими итерациями, непрерывно корректируя свой путь, проверяя гипотезы о продукте на соответствие рынку. Позиция менеджера среднего звена разделяется на две: ответственного за конечный продукт с компетенциями предметной области и ответственного за самоорганизацию команды, обладающими компетенциями по работе с людьми.

**Что же происходит с техноструктурой?**

А ее роль изменяется принципиально: вместо организации бизнес-процессов и регламентов они занимаются организацией качественной коммуникации и обучают людей это делать, фасилитируют совещания и обсуждения, и так же прорабатывают средства, обеспечивающие прозрачность происходящего в командах для руководства и синхронизацию движения в целом. Таким образом, работа с процессами уходит из техноструктуры в команды, которые сами организуют свою работу, а вот работа с персоналом, коммуникациями и культурой из обеспечивающей задачи для инфраструктуры превращается в основную задачу техноструктуры.

Типичной является ситуация, когда команды недостаточно обеспечены компетентным персоналом. В IT это случалось неоднократно в связи с бурным развитием технологий, и эти периоды, думаю, помнят не только не только IT-шники. Сначала, в 90-е, всем была нужна автоматизация процессов. Сначала интернет стал доступнее и всем компаниям потребовались сайты. Потом интернет стал быстрее, и множеству компаний потребовались не просто сайты, а интерактивные интернет-магазины. Потом волна, когда всем нужны мобильные приложения. И на этом процесс не закончится – уже сейчас идет волна чат-ботов, которые будут становиться все умнее, вплоть до полноценного искусственного интеллекта.

Поэтому в IT наработаны схемы организации работы в условиях некомпетентных команд. При этом выделяются позиции технических наставников из числа людей, у которых получилось быстро освоить новые технологии, они обучают новичков и проводят аудит технических решений. Это изображено на следующей схеме. Наставники организуются в сообщества для обмена опытом. В ряде фреймворков масштабирования Agile на компанию, например, в Spotify, одним из элементов организации являются профессиональные гильдии, объединяющие людей одной специализации из разных команд для решения профессиональных задач.

Отметим, что так работают многие компании даже в области относительно устоявшихся технологий, нанимая студентов и обучая их в процессе работы. При этом сотрудники быстро растут, способные остаются в компании, если она расширяется, но большинство через небольшое время уходит в другие компании уже сложившимися специалистами, а компания нанимает новых студентов – это заложено в бизнес-модель. А вот для более традиционных компаний, ранее ориентированных на долгую работу сотрудников, такой быстрый рост и связанный с этим уход сотрудников может стать неприятным сюрпризом.

## **Гибридная схема частичной перестройки**

Как мы видим, основное изменение состоит в том, что длинная цепочка создания ценности заменяется короткой, инкапсулированной в одной команде. Естественно, это не всегда возможно, и, более того, далеко не всегда целесообразно. Возьмем, например, компанию по производству окон. Значительная часть производственного процесса, которая обеспечивает выполнение уже полученного заказа, хорошо организуется методами регулярного менеджмента, и для нее в кардинальной перестройке нет смысла. А вот взаимодействие с клиентами, поиск и предложение новых продуктов как раз могут быть интересным участком перестройки.

Отметим, что на стыке между Agile-командами и регулярным производством возникает культурный разрыв из-за существенно отличающихся способов организации. И в таком гибридном случае необходимо правильным образом обеспечить, чтобы разница культур не приводила к негативу и враждебным взаимоотношениям, ведущим к потерям для компании. Для этого надо понимать ценности, культуру и образ мышления людей в каждом из участков компании, и организовывать коммуникации с учетом этих различий, снимая понятийные барьеры коммуникации.

В частности, надо объяснять производству, что изменения в продуктах компании и заказах клиентам связаны не с неорганизованностью менеджеров по продажам и отдела маркетинга, которые «не могут заранее выяснить, чего на самом деле хочет клиент», а с объективной динамикой внешнего мира. И, наоборот, объясняя продавцам и маркетингу, что производству свойственна определенная жесткость и инерционность, и оно не может перестроиться мгновенно не потому, что там «все ленивы, консервативны и не хотят шевелиться». И не только объяснять все это, а практически работать над решением конфликтов и поиском решений в межкультурной коммуникации.

А еще надо обеспечивать прозрачность и управляемость бизнеса, который разворачивается в такой неоднородной структуре. И тут на помощь приходит Kanban, который не только организует работу отдельных команд, но и позволяет оркестровать работу компании.

## **Проектируем Agile-трансформацию компании**

Опираясь на написанное выше, что Agile-трансформация – это не просто организация команд, и изменение их способов работы, это еще и перестройка цепочек создания ценности. А значит существующие цепочки должны быть проанализированы, и должно быть понятно, какой из вариантов перестройки мы выбираем.

На что опираться в таком решении? Как раз на анализ ситуации компании и ее окружение на рынке и сложность деятельности.

Гарантированного результата тут получить невозможно. Именно поэтому Kanban вообще предлагает начать стартовать с существующей организации компании, сделать прозрачным поток создания ценности и запустить эволюционный процесс перестройки. Правда, есть опасность, что этот эволюционный процесс увязнет в привычной рутине, и поэтому данный путь сложнее, чем революционная реорганизация.

В любом случае, бывают ситуации, когда переход к кросс-функциональным командам для определенных участков компании является достаточно очевидным решением, исходя из анализа деятельности или просто с учетом сопротивления преобразованиям. В этом случае надо организовать будущие команды. При этом опыт IT однозначно говорит, что их недостаточно организовать логически, просто собрав людей и объявив, что они теперь будут работать одной командой, как иногда делают при организации проектных групп. Надо провести физическую реорганизацию, объединив людей одной команды в единое физическое пространство. Разумеется, сейчас есть техники работы распределенных команд, но, во-первых, они сложнее, а, во-вторых, сохранение привычного окружения надежно останавливает любые новшества. Фраза Питера Друкера, «культура ест стратегию на завтрак» к этой ситуации тоже вполне применима.

Должен ли сотрудник работать только в одной команде? Ответ из опыта IT – это крайне желательно. У любой команды должно быть ядро сотрудников, у которых команда является единственным местом работы. Может быть некоторое количество специалистов, занятых частично, и участвующих в 1-2 командах. Но не больше, во всяком случае сотрудник, разрывающийся между 5-10 проектами – пример вопиющей неэффективности, потому что как правило он не помнит ни об одном. Разумеется, бывают исключения, и я сам знаю таких людей, но это – крайне редкие случаи, а обычно такие ситуации возникают потому, что руководители не знают, кем бы сейчас заткнуть дыру в деятельности, и нагружают сотрудников, которые в результате ни с чем не справляются, выгорают и уходят. И в большинстве случаев это все равно иллюзия решения проблемы.

## **Инфраструктура компании**

Разумеется, есть ситуации, когда команде иногда нужна консультация высококвалифицированного специалиста. Но это не означает, что он должен быть постоянным членом команды. Тут мы подходим к интересному вопросу – кого именно из числа специалистов, необходимых для создания продукта компании следует включать в кросс-функциональную команду, и не окажется ли она при этом слишком большой? Ответ на это в различении основной структуры компании и ее инфраструктуры – вспомогательного персонала. Инфраструктура представляет собой подразделения, которые обеспечивают работу основных подразделений и не являются для них ограничением.

Если юридический департамент согласует любой договор в заданные сроки, например, за один день, а бухгалтерия столь же оперативно готова оформить документы и провести платежи, то это – инфраструктура, и их представителей не надо включать в каждую команду, хотя для них вполне может быть выделен курирующий сотрудник. А вот если команда постоянно прорабатывает новые формы договоров или финансовые схемы оплаты, то среди ее членов юрист и бухгалтер соответственно, иначе в процессе работы могут случиться неприятности.

Заметим, что для того, чтобы обеспечить гарантированный отклик на запросы команд в краткие сроки, инфраструктура должна иметь избыточную мощность, то есть дополнительное количество сотрудников. Потому что запросы имеют обыкновение приходить крайне неравномерно. Одной из типичных ошибок классического менеджмента является сокращение мощности инфраструктуры, основываясь на средней, а не пиковой загрузки сотрудников. В результате в периоды пиковых загрузок встают основные бизнес-процессы. Как легко догадаться, происходит это наиболее ответственные периоды пиковых продаж с соответствующими потерями для компании. Печальные истории подобных сокращений юридического отдела, бухгалтерии или службы ремонта оборудования известны и некоторые даже попали в книги и учебники, но люди предпочитают учиться на своих ошибках, повторяя чужие.

## **Меняем способ организации команды**

В кросс-функциональной команде и не было опоры та то, что команда применяет для организации своей работы один из Agile-методов, а не управляется руководителем традиционным образом. И действительно, просто преобразование к таким командам без отказа от обычного способа управления способно дать существенный эффект, и рассматривается в регулярном менеджменте. Там это называют «переходом к проектным группам» или, в более сложном варианте, «переходом к матричной структуре» в зависимости от того, какая именно деятельность и модели управления рассматриваются.

Однако, принципиальным вопросом для успеха таких преобразования является наличие хороших руководителей. Если у вас в компании их достаточно, или вы умеете их привлекать, то в сохранении традиционного стиля управления нет проблем. Однако, обычно именно руководители группы являются дефицитной позицией. Особенно когда работа группы предполагает вовлечение всех ее участников и достижение синергии коллективного взаимодействия – а именно это нужно при работе с новыми продуктами в режиме неопределенности VUCA-мира или при недостатке компетенций. Для этого руководитель должен работать через делегирование, в коучинговом или менторском режиме, а в стиле раздачи поручений. Конечно, книги по менеджменту и лидерству полны призывов именно к такому способу управления, но какой процент таких руководителей вы видели на практике? Очень мало.

Agile-методы, особенно Scrum, решают эту проблему не за счет личных качеств руководителя, а за счет организации процесса. Кроме того, Scrum делит обязанности традиционного руководителя на три части: ответственный Product Owner за продукт, ответственность Scrum Master за самоорганизацию команды, и ответственность команды в целом. Разделение ответственности, передача ее части команде используется и в других Agile-методах. И потому требования к каждой позиции снижаются, подобрать подходящих людей становится легче. А прозрачность работы команды в Agile-методах позволяет наблюдать за происходящим и корректировать при необходимости, помогая команде преодолевать проблемы.

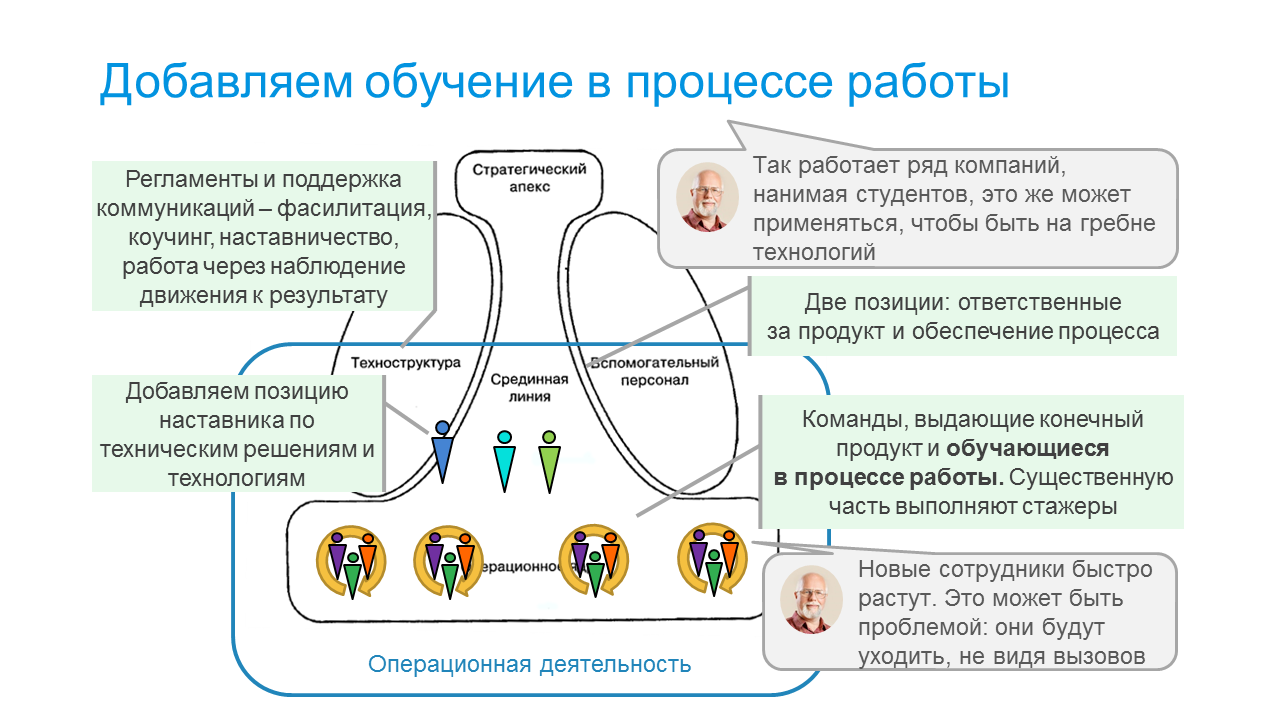
Отметим, что развитие IT показало, что при сохранении принципиального разделения ответственности за продукт и за организацию, детальное разделение ответственности в разных компаниях отличается очень сильно. Следует подумать о том, как ответственность разделяется в вашей компании: что находится внутри команды и как именно распределено, что передано руководителю следующего уровня, за что отвечает инфраструктура и техноструктура, увидеть упущенные или провисающие фокусы ответственности.

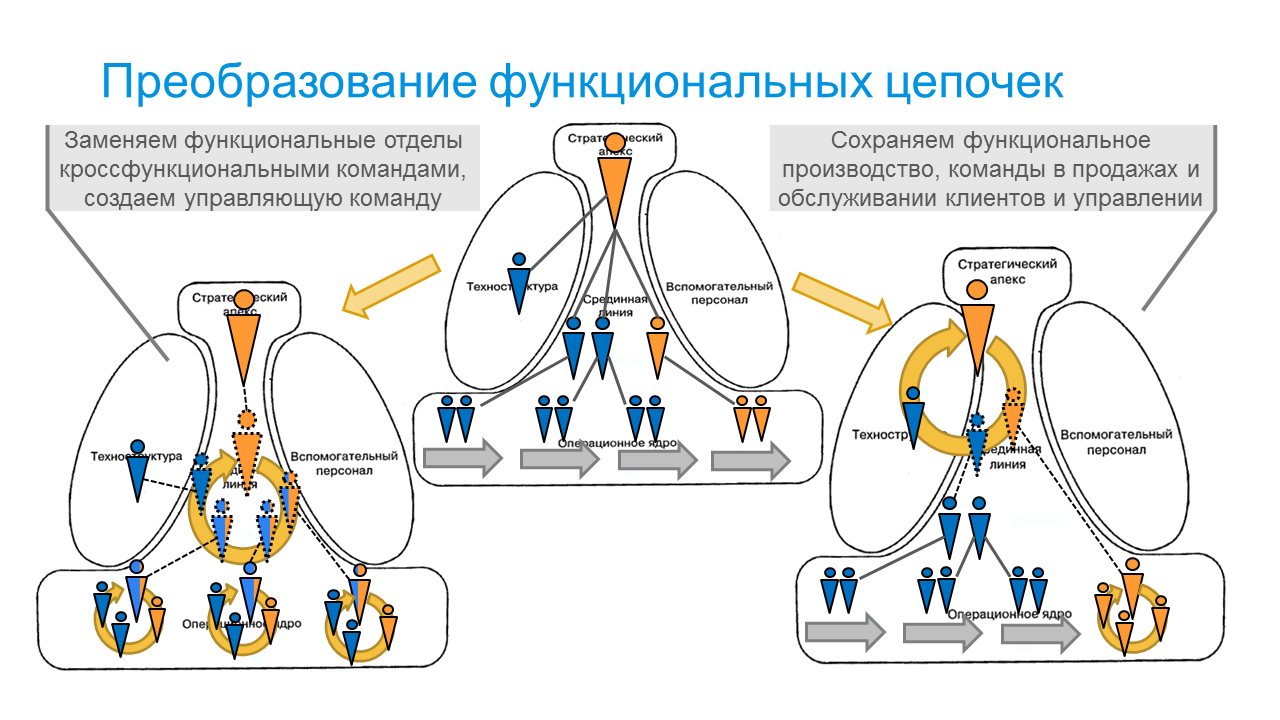
Пусть у нас есть отдел продаж, и мы хотим в нем перейти на Scrum с тем, чтобы получить эффекты от командной работы и убрать потери от индивидуализма продавцов. Может показаться, что это совершенно бесперспективная задача, чистое теоретический кейс, потому что «всем известно», что продавцы – яркие индивидуалисты, у них к тому же обычно стоит индивидуальный KPI по продажам – какая тут командная работа и сотрудничество?

При этом стиль работы подразделений реально изменяется, появляется сотрудничество и взаимопомощь, которая и обеспечивает эффект от преобразования. Правда, необходимо не только изменить процессы управления и работать с культурой и ценностями сотрудников, но и изменить систему мотивации, уходя от индивидуальных KPI.

Так вот, при agile-трансформации большого департамента продаж, состоящего из нескольких отделов, есть два существенно различных варианта, изображенных на схеме. Если у вас в компании стратегией продаж занимается руководитель департамента, который при этом обычно является директором по продажам или занимает аналогичную должность, а руководители отделов лишь организуют работы сотрудников, то директор по продажам становится Product Owner для всех команд, а руководители отделов – скрам-мастерами. А если отделы продаж работали достаточно автономно, например, по сегментам рынка или разным продуктам, и ответственность за выбор направлений по каждому направлению была на руководителях отделов, то именно они могут стать Product Owner, образуя управляющую продажами команду в стиле Scrum of Scrum, а скрам-мастеров при этом надо выбирать внутри команд. Тщательная работа с культурой сотрудников будет нужна в любом случае, впрочем, об этом я уже говорил.

****





**Отношения владения, пользования и распоряжения**

**ОТНОШЕНИЯ СОБСТВЕННОСТИ**- отношения между людьми, организациями, государством, экономическими субъектами, вытекающие из прав на объекты собственности, связанные с использованием объектов собственности, переходом собственности из одних рук в другие, дележом собственности, возникновением новых прав собственности.

**Правовые отношения собственности**

Как известно, **право**— это совокупность общеобязательных правил поведения (норм). Они устанавливаются в обществе или санкционируются (утверждаются) государством и поддерживаются им.

Благодаря праву значительный круг хозяйственных связей между людьми принимает характер правоотношений, то есть отношений, участники которых выступают как носители юридических прав и обязанностей. Такие правоотношения оформляются и закрепляют существующие отношения собственности.

При определении собственности в юридическом смысле выявляются субъекты права собственности и объекты их гражданских прав.

В законодательном порядке субъектами права собственности являются:

1. гражданин (физическое лицо) — Человек как субъект гражданских (имущественных и неимущественных) прав и обязанностей;
2. юридическое лицо — организация (объединение лиц, предприятие, учреждение), являющаяся субъектом гражданских прав и обязанностей. Это социальное (коллективное) образование вступает в хозяйственные связи от своего имени как самостоятельная целостная единица. Примером может служить фирма — хозяйственное, промышленное или торговое предприятие (объединение), пользующееся правами юридического лица;
3. государство и муниципальные образования (органы местного управления и самоуправления).

В законодательстве особо выделяются объекты гражданских прав. К ним относятся:

1. недвижимое имущество (земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты, леса, многолетние насаждения, здания, сооружения и т. п.);
2. движимые вещи (деньги, ценные бумаги и другие вещи, не относящиеся к недвижимости);
3. интеллектуальная собственность (результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг: фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и др.).

После того как государство законодательно урегулирует имущественные отношения между указанными лицами, они наделяются правом собственности. Это право включает полномочия собственника владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом.

**Владение**— это физическое обладание вещью. Это правомочие собственника охраняется законом. Законное владение имуществом имеет правовое основание (закон, договор, административный акт).

**Пользование**заключается в праве производительно или лично потреблять вещь для удовлетворения собственных потребностей и интересов, в зависимости от ее назначения (допустим, использовать земельный участок для выращивания сельскохозяйственных культур). Собственник может передавать свое имущество в пользование другим лица на какое-то время и на определенных условиях. Границы права пользования определяются законом, договором или иным правовым основанием (например, арендным договором).

**Распоряжение**— право изменять присвоенность (принадлежность) имущества. Оно осуществляется чаще всего путем совершения различных сделок (купли-продажи, мены одной вещи на другую, дарения и т.д.).

В современной экономике существенно расширяется многообразие применения прав собственности. Лауреат Нобелевской премии Роберт Коуз (США) и другие сторонники экономической теории прав собственности указали на следующие изменения. Субъекты прав собственности имеют «пучок прав», которые касаются использования хозяйственных ресурсов и распределения возникающих при этом затрат и выгод. Новые права позволяют управлять хозяйством, получать доход от используемых благ, претендовать на безопасность (на защиту от насильственного отчуждения имущества и от вреда со стороны окружающей среды), передавать блага в наследство и др. Эти права, по существу, являются нормами хозяйственного поведения или определенными «правилами игры», принятыми в обществе.

Расширение сферы воздействия права на экономику позволяет качественно улучшить всю хозяйственную деятельность. Право как нормативный регулятор передает этой деятельности свои лучшие черты:

1. общеобязательность;
2. точность и формальную определенность правовых норм;
3. системность в процессе воздействия на человеческую деятельность;
4. упорядоченность и стабильность.

**ГК РФ Статья 209. Содержание права собственности**

1. Собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

2. Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом.

3. Владение, пользование и распоряжение землей и другими природными ресурсами в той мере, в какой их оборот допускается законом [(статья 129)](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_452991/a761099a7fed45b3a1ad93f103041dec5d760a72/#dst100789), осуществляются их собственником свободно, если это не наносит ущерба окружающей среде и не нарушает прав и законных интересов других лиц.

4. Собственник может передать свое имущество в доверительное управление другому лицу (доверительному управляющему). Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности к доверительному управляющему, который обязан осуществлять управление имуществом в интересах собственника или указанного им третьего лица.

# Правомочия собственника (владение, пользование, распоряжение).

Правомочие владения — это юридически защищенная возможность непосредственного фактического господства над вещью, т.е. юридически защищенная возможность владения. Правомочие пользования представляет собой юридически защищенную возможность управомоченного извлекать из вещи ее естественные либо социальные полезные свойства, составляющие потребительную стоимость вещи. Наконец, правомочие распоряжения — это юридически защищенная возможность определять юридическую судьбу вещи ради извлечения из нее меновой стоимости.

Остановимся чуть подробнее на каждом из названных правомочий.

Правомочие владения является юридической формой социального отношения между людьми и их организациями по поводу фактического господства кого-либо из них над той или иной конкретной вещью и, входя в состав какого-либо субъективного права, является показателем вещной природы такого права. Фактическое господство, в свою очередь, выражается в возможности устанавливать и контролировать режим доступа к вещи. Чаще всего этот эффект достигается в ходе совершения фактических действий непосредственно в отношении предмета господства; так, например, гражданин помещает большинство принадлежащих ему вещей в свою квартиру или иное помещение, в котором он проживает; помещение это гражданин (в случае своего отсутствия) запирает на ключ, а быть может, прибегает и к иным мерам по его охране; какие-то из вещей гражданин держит при себе (в карманах одежды, портфеле, сумочке, в руках и т.д.); другие передает на хранение своим знакомым, соседям, друзьям или родственникам; третьи — специализированным организациям (ломбардам, банкам); принадлежащие гражданину технические средства обыкновенно помещаются на стоянки, в гаражи, сараи, ангары и иные специально приспособленные для этого места; точно так же происходит и с принадлежащими гражданину животными. В то же время существуют и такие вещи, природа которых позволяет владеть ими даже тогда, когда они оставлены, что называется, под открытым небом на принадлежащем гражданину земельном участке или даже в месте, открытом для публичного доступа, но под минимальным присмотром гражданина, а то и без такового и т.п. Все это — способы реализации правомочия владения. Аналогичным образом владеют вещами и организации. Бывают, впрочем, такие ситуации (предопределенные свойствами вещи и потребностями оборота), когда наличие или отсутствие фактического владения определяется не по фактическим действиям, а по наличию или отсутствию его юридического заменителя (суррогата) — балансового учета, акта приема-передачи, данных технического учета или государственной регистрации.

* 2. Понятие пользования охватывает фактические действия как положительного, так и отрицательного характера, т.е. как активные фактические действия, совершаемые в отношении вещи, так и акты воздержания от действий, лишь бы эти поведенческие акты были направлены либо на извлечение потребительной стоимости (плодов или доходов) из вещи (собственно пользование в узком смысле слова), либо на ее сохранение и приумножение (воздержание от пользования), либо, наконец, на изменение качества этой стоимости (переработка вещи) или даже на ее полную утрату (уничтожение вещи). Собственник имеет возможность пользоваться вещью как но ее целевому, так и иному (специальному) назначению. Производительное собственническое пользование дает лицу возможность не только извлекать плоды или доходы из вещи, но и присваивать таковые как поступающие, немедленно с момента своего извлечения и отделения от вещи, в собственность собственника плодоприносящей вещи. Собственник может реализовывать свое право пользования сам либо предоставить такую возможность третьим лицам (например, доверительному управляющему) или даже установить для третьих лиц какие-либо права, также содержащие в себе правомочие пользования, например, сдав вещь в аренду (наем) или в ссуду (безвозмездное пользование). Установив такое право, собственник, ясное дело, может исключить для себя возможность одновременного осуществления собственного права до тех пор, пока не прекратится установленное им право третьего лица. Впрочем, бывают и такие вещи, которые не исключают возможность одновременно пользования ими как со стороны собственника, так и со стороны других лиц, располагающих соответствующим правом. Чаще всего таковы недвижимые вещи; права, оформляющие описанные отношения, обыкновенно называются правами сервитутного типа или просто сервитутами. Важно не то, каким образом и как интенсивно собственник фактически пользуется принадлежащей ему вещью, а то, что именно он и только он единолично определяет все количественные и качественные характеристики процесса пользования, применяясь при этом исключительно к собственным потребностям и интересам[[1]](https://studme.org/224818/pravo/pravomochiya_sobstvennika_vladenie_polzovanie_rasporyazhenie" \l "gads_btm).
* 3. Под распоряжением обыкновенно понимается определение юридической судьбы вещи. Но поскольку вещь как субстанция фактическая претерпевать на себе юридических действий не способна, то и выражение «юридическая судьба вещи» следует признать неточным. Юридическую судьбу может иметь не сама вещь, но право собственности на нее, которое может быть собственником прекращено вовсе, передано другому лицу либо, наконец, обременено правами или иными юридическими возможностями других лиц. Сказанное позволяет видеть, что по своей природе и существу своему распоряжение кардинально отличается от владения и пользования: в то время как владение и пользование имеют своим предметом саму вещь, предметом распоряжения является право на вещь, в первую очередь право собственности на вещь. Правомочие распоряжения субъективным правом никак не может входить в состав самого субъективного права, являющегося предметом распоряжения; в этом смысле включение правомочия распоряжения в состав права собственности, конечно, совершенно нелогично и неосновательно. Возможность распоряжения субъективным правом — это элемент правоспособности носителя соответствующего субъективного права — но не правомочие, входящее в состав этого права.

С учетом этой поправки можно сказать, что распоряжение охватывает собой действия, влекущие не только перенесение права собственности на вещь (отчуждение вещи), но и установление новых, ранее не существовавших прав на нее. Так, собственник может самостоятельно решать, продолжать ли ему оставаться собственником вещи либо произвести ее отчуждение; в последнем случае собственник по своему усмотрению определяет, в чью пользу, каким образом и на каких условиях он осуществит такое отчуждение (продаст ли вещь такому-то лицу за такую-то цену, обменяет ее на такую-то вещь, подарит, сдаст под выплату ренты и т.д.). Приняв решение о сохранении вещи за собой собственник может обременить себя установлением каких-либо прав третьих лиц на соответствующую вещь, в том числе вещных (например, права аренды, безвозмездного пользования, сервитут, право залога и т.д.) или обязательственных прав (например, права требования по договору залога с условием об оставлении имущества в собственном владении); кроме того, он может стеснить себя в сфере фактических возможностей по осуществлению своего права собственности, сдав вещь, скажем, для перевозки, на хранение или в доверительное управление.

# СОДЕРЖАНИЕ И РИСКИ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ

Много веков длится спор между сторонниками и противниками частной собственности. Одни утверждают, что все беды в мире от частной собственности, другие возражают, называя частную собственность высшим благом. Частная собственность порождает систему стимулов, способствующую экономическому прогрессу. В доказательство этого можно привести четыре основных довода:

Во-первых, частная собственность поощряет разумное управление имуществом.

Во-вторых, частная собственность побуждает людей увеличивать свое состояние и эффективно им пользоваться.

В-третьих, частные собственники стремятся использовать свои ресурсы так, как это выгодно остальным.

В-четвертых, частная собственность способствует разумному использованию ресурсов и их сбережению для будущего.

Собственность относится к числу наиболее важных и сложных категорий, и, одновременно, проблем экономики и экономической теории. История экономической жизни общества показывает, что в обществе постоянно происходит процесс перераспределения объектов и прав собственности.

Общественная мысль всегда уделяла большое внимания проблеме собственности. Понятие собственности в известном смысле превратилось в собирательный образ сложной системы социально-экономических отношений. Специальные обращения к ней содержатся в исторической, философской и художественной литературе. Богатая традиция и материал накоплены в юридической литературе, в рамках которой сложился ряд направлений в изучении прав собственности. Экономическая наука также всегда уделяла особое внимание этой проблеме. На стыке экономики и права предпринимаются неоинституциональные исследования собственности.

Для перехода к рыночной экономике необходим ряд условий, среди которых важнейшим является наличие многообразных форм собственности. Обоснование не только возможности, но и необходимости многообразия форм собственности является одним из фундаментальных достижений экономической теории. Но прежде, чем подробно рассмотреть различные формы собственности, необходимо выяснить: что же такое собственность?

Выявление содержания отношений собственности как экономической категории — важнейшая методологическая проблема эко­номической теории. Она является предметом самого пристального изучения многих экономистов-ученых, уже не один десяток лет она выступает объектом споров и дискуссий.

Различные экономические школы по-разному определяют собственность и ее сущность.

Согласно марксистскому учению, собственность как экономичес­кая категория выражает отношения между людьми по поводу при­своения (отчуждения) средств производства и создаваемых с их по­мощью материальных благ в процессе их производства, распределения, обмена и потребления.

Здесь совершенно правильно фиксируется внимание на том, что факт принадлежности материальных благ субъекту должен призна­ваться не только им самим, но и другими субъектами, поэтому возникает право собственности как общественное отношение.

Западные экономисты видят в собственности лишь отношение человека к вещи. Здесь момент истины состоит в том, что отноше­ния собственности рассматриваются онтологически, т. е. как ото­бражение реального взаимодействия собственника с его имуще­ством, распоряжения им, его использования.

Одно из первых определений собственности дано задолго до по­явления кодекса императора Юстиниана (V в.) «Римское право», где собственность рассматривается как право вла­дения, пользования и распоряжения имущества. В этом определении «право» и «владение» предвосхищают более позднее марксис­тское понимание собственности (так как отражают общественный характер и присвоение), а слова «пользование» и «распоряжение» — западное понимание данной категории.

Характерной чертой марксистской трактовки собственности было подчеркивание примата экономического содержания (экономической природы) собственности над ее юридической формой, а также глубинной основы собственности как отношения между людьми в отличие от отношений человека к вещи. Если рассматривать право собственности как установление законом правил, которые определяют, какими вещами может пользоваться или распоряжаться то или иное лицо, а также условий, при которых такое использование или распоряжение может быть осуществлено, в этом случае право собственности — юридическая категория.

Собственность как экономическая категория, согласно марксистской теории, существует независимо от воли и сознания людей. Еще Клисфен (509 г. до н. э.) и Солон (594 г. до н. э.) отмечали, что законы не создают отношений собственности, они закрепляют отношения, которые фактически сложились в обществе. Поэтому следует различать экономическую и юридическую категории собствен­ности. Как юридическая категория собственность есть субъектив­ное толкование объективно сложившихся отношений присвоения, результат общественной потребности в закреплении того, что уже сложилось на практике в специфической регулятивной форме об­щественного сознания.

Отношения собственности — это объективно-субъективные отношения, где объектом выступают материальные условия произ­водства и жизнь человека (средства производства и рабочая сила), а также результаты производства (материальные блага и услуги), а субъектами — человек, товарищества, ассоциации, трудовые кол­лективы, представители государства, работники государственного аппарата.

Собственность на материальные условия производства и соб­ственность на рабочую силу обеспечивают равенство факторов про­изводства в рыночной экономике в том смысле, что они не могут существовать один без другого в процессе производства.

В соответствии с марксизмом, определяющим по сравнению с собственностью на предметы потребления является отношение собственности на средства производства, так как последние опреде­ляют цель, характер общественного производства, социально-эко­номическую структуру общества, взаимоотношения классов и со­циальных групп.

Отношения собственности охватывают процессы присвоения, отчуждения, пользования, владения и распоряжения факторами производства и продуктами труда, стратегию и тактику развития производства, направление использования средств, выбор форм, организации труда и производства, а также контроля за ними. Собственность тесно связана с управлением экономической властью. Стро­го говоря, управление производством — функция собственности, одна из ее обязательных сторон. Как правило, управляет производ­ством тот, кто является собственником средств производства. Соб­ственность является одним из ключевых (хотя и не единственным) элементом экономической власти — ее источником.

Определяющим в содержании собственности является присвое­ние. Присвоение есть отчуждение объекта собственности субъектом от других субъектов, осуществляемое наряду с экономическими так­же насильственными и юридическими способами. Исследуя катего­рию присвоения, можно выделить присвоение посредством труда, обращения и как акт, совершаемый в самом процессе производ­ства, момент производства.

От собственности как полной формы присвоения и отчуждения следует отличать владение, пользование и распоряжение.

Владение — это неполное частичное присвоение. Владелец — представитель средств производства. Он является персонифицированным представителем собственника. Владение — функционирующая собственность при условиях, определяемых собственником. Например, арен­да, кредит, которые предполагают срочность, платность, возвратность, а также присвоение части дохода.

Пользование — фактическое применение вещи в зависимости от ее назначения. Пользование представляет собой форму реализации владения и собственности. Если владение есть функция собственности, то пользование есть функция владения.

Распоряжение — это принятие решений владельцем или другим лицом по поводу функционирования объекта собственности, основанное на праве предпринимателя передавать в пользование имущество в пределах, дозволенных собственником.

В связи с этим важно отметить, что предприниматель в рыночной экономике может быть не собственником, но обязательно должен обладать правами владения, пользования и распоряжения — триадой полномочий собственности.

Итак, собственность — это целое, а ее элементами являются владение, пользование и распоряжение. Связь между этими элементами такова: распоряжение определяется пользованием, пользование определяется владением, владение определяется формами собственности.

Согласно экономической теории прав собственности, собственностью является не ресурс (средства производства или рабочая сила) сам по себе, а пучок или доля прав по использованию ресурса.

**Особенности частной собственности в современной экономике**

Нередко утверждается, что основой рыночных отношений мо­жет быть лишь частная собственность, под которой понимается собственность отдельных лиц, или индивидуальная частная собственность. Мировой опыт свидетельствует о том, что развитая ры­ночная экономика, цивилизованный рынок опираются на поли­морфизм собственности. И объясняется это тем, что душой рынка является конкуренция, которая предлагает большое количество рыночных субъектов. Последние функционируют на основе различных форм собственности, существование которых обусловлено уровнем развития производительных сил, степенью обобществления производства. Сам рынок безразличен к формам собственности. Он не безразличен к тому, насколько самостоятельны рыночные субъек­ты и насколько они свободны в своей хозяйственной деятельности (в рамках закона), к условиям конкуренции.

Истории человеческого общества известны самые разнообразные формы собственности, из которых наибольшее значение имеет государственная и частная собственность.

Исторически термин «частная собственность» связан с тем, что­бы отграничить государственное (казенное) имущество от всех других имуществ. Поэтому считалось, что все негосударственное есть частное. Сегодня при огромном разнообразии форм собственности «неказенной» является собственность не только отдельных граж­дан, но и кооперативов, ассоциаций, народных предприятий. В со­ответствии с этим в западной экономической теории и практике утвердилось представление, согласно которому под частной собственностью понимается всякая негосударственная форма собственности. В таком понимании есть своя логика. Государство выступает в качестве представителя всего общества, а остальные субъекты собственности олицетворяют лишь часть общества, и поэтому право­мерно их считать представителями частной собственности.

Многие считают, что частная собственность — это безраздельная, ничем не ограниченная (кроме воли своего хозяина) собственность. В действительности частный собственник имеет полное пра­во производить над объектом своей собственности все операции, которые сочтет нужными, лишь бы эти операции не вторгались в сферу частной собственности других людей. В цивилизованном обще­стве выработаны определенные правила поведения собственников. К частной собственности можно отнести:

1) домашние хозяйства как экономические единицы, осуществляющие производство продукции и оказание услуг для собственных нужд;

2) легальные частные предприятия, действующие в соответствии с законодательством. Сюда относятся предприятия любого размера — от индивидуального, кустарного производства до крупных пред­приятий;

3) нелегальные частные предприятия в составе «теневой эконо­мики». Сюда относится вся деятельность в сфере производства то­варов и оказания услуг, которую частные лица осуществляют без специального разрешения властей;

4) любой вид использования частного имущества для личных сбережений — от сдачи внаем квартир до денежных операций между частными лицами.

Частный сектор, развивается спонтанно без каких-либо инст­рукций из центра, что свидетельствует о жизнеспособности част­ной собственности. Одним из основных условий развития частного сектора является полная свобода учреждения предприятия и начало любой производственной деятельности. Частный сектор не должен сталкиваться ни с какими запретами и должен иметь неограничен­ное право сдавать в аренду имущество, находящееся в частной соб­ственности, на основе свободного договора межу арендодателем и арендатором, а также накапливать, продавать и покупать любые высокоценные предметы. Свободные цены, основанные на свободном договоре покупателя и продавца, свободная внешнеторговая деятельность, свобода купли-продажи жилья или имущества, находящегося в частной собственности, свобода кредитования с уп­латой процента, свобода найма рабочей силы, свобода финансо­вых инвестиций в любые частные предприятия — вот та атмосфера, которая необходима для развития частного сектора.

Второе условие развития частного сектора требует гарантии законами выполнения частных договорных обязательств. В случае любого нарушения частного договора пострадавший гражданин должен иметь право обратиться в суд, чтобы принудить нарушителя к выполнению принятых им обязательств.

Третье условие — необходимость абсолютной безопасности частной собственности. Гарантии ее неприкосновенности должны предусматриваться законами, программами партии и заявлениями ведущих государственных деятелей. Нужны гарантии, что конфискаций не будет никогда.

Четвертое условие требует, чтобы кредитная политика стимулировала частные капиталовложения. Для развития всех форм соб­ственности идеальным можно считать положение равных возможностей для всех форм собственности. Но в реальной действительности государственным сектором накоплен колоссальный капитал, произошло сращивание бюрократического аппарата, государствен­ной банковской системы и государственных предприятий. Это обусловило несомненные стартовые преимущества государственного сектора. Но, несмотря на это, эффективность частного сектора возрастает именно потому, что над ним постоянно висит угроза разорения в случае финансовых трудностей, какие бы при этом ни были условия кредитования.

Пятое условие. Для дальнейшего развития частного сектора очень важно наличие в обществе уважения к частному сектору. В условиях рыночной экономики, если покупателю нужен товар, предлагаемый продавцом, и данный покупатель готов заплатить запрашиваемую цену, то деятельность предпринимателя, торговца в качестве продавцов должна рассматриваться как общественно полезная.

Сегодня в России, несомненно, имеется три группы людей, способных стать предпринимателями. Во-первых, это часть бюрократии, имеющая власть, которую она обменивает на деньги, во-вто­рых, это теневики, мафия, имеющая сегодня миллиарды рублей. В-третьих, это квалифицированные работники, которых не удов­летворяет ни оплата, ни условия труда.

Во всех же странах ядро преуспевающих частных предпринимателей составляют трудолюбивые, энергичные люди, стремящиеся повысить свой социальный статус. Рынок производит естественный отбор из мелких и средних собственников, появляются будущие основатели крупных предприятий.

Частная собственность в своем функционировании приобретает отдельные черты общественного характера. Это проявляется в выплате обязательных взносов по социальному страхованию, налогов в государственный и местный бюджеты, ренты. Кроме того, частные собственники несут такую же экономическую и правовую ответ­ственность, удовлетворяют определенные потребности как и государственные, а также коллективные предприятия.

Разрушение и полная дискриминация частной собственности в нашей экономике в недавнем прошлом привели к тому, что были утрачены не только негативные стороны частного предпринима­тельства, но и его сильные мотивационные стороны. При обосно­вании необходимости частной собственности важно ответить на вопрос: «Является ли частная собственность тормозом развития экономики или она и сегодня эффективна, и полезна?» Опыт индивидуально развитых стран показал, что потенциал этой формы собственности еще не исчерпан. И важно также помнить, что частная собственность служит непосредственной основой других форм собственности и различных форм хозяйствования (например, акционерных обществ и фермерских хозяйств). В современном цивилизованном обществе изменилось состояние и самой частной собственности. Многие экономисты признают, что она выступает теперь не только в индивидуальной (трудовой и нетрудовой), но и в других формах — коллективной, групповой, акционерной.

Каждый тип собственности имеет свои формы. Частная собственность представлена: индивидуальной частной собственностью и групповой (акционерной, коллективной и кооперативной) собственностью.

В достаточно типичной рыночной экономике 10–15% вещественных факторов производства находятся в индивидуальной частной собственности, 60–70% – в групповой частной собственности и 15–20% – в государственной.

Наряду с этими «чистыми» формами собственности существуют разнообразные формы смешанной собственности, иностранная собственность, собственность общественных организаций и др.

Рассмотрим основные формы частной собственности подробнее.

Индивидуальная частная собственность – это единоличная или семейная собственность. В условиях рыночной экономики предприятия, находящиеся в индивидуальной частной собственности, численно абсолютно преобладают. В США, например, они составляют 12,8 млн., или 73% общей численности предприятий негосударственного сектора. Индивидуальная частная собственность, как правило, представлена в малом бизнесе (кафе и бензоколонки, маленькие магазины и фермерские хозяйства и т. д.).

В зависимости от природы объекта собственности и характера его использования часто различают личную и частную индивидуальную собственность. К личной собственности относят объекты собственности, не приносящие дохода, – используемые и потребляемые самим собственником или предоставляемые им другим лицам в бесплатное пользование. В то же время к индивидуальной частной собственности относят объекты, приносящие доход. Таким образом, один и тот же объект может быть и личной, и частной собственностью в зависимости от характера его использования. Как правило, к личной собственности относят предметы потребления, к частной – факторы производства. Однако надо отметить, что данное деление весьма условно.

В развитых рыночных экономиках преобладающей (по доле в национальном объеме производства) является акционерная собственность. Акционерная собственность – это групповая частная собственность, которая создается путем выпуска и реализации ценных бумаг – акций и облигаций.

Наличие ценных бумаг – отличительная особенность акционерной формы собственности.

Акция – это ценная бумага, свидетельствующая о внесении определенной суммы денег в капитал акционерного общества и дающая право ее владельцу на получение части прибыли – дивиденда, на участие в управлении производством и распределении остатков имущества при ликвидации акционерного общества. Акция является титулом (свидетельством) собственности. Денежная сумма, обозначенная на акции, называется номинальной стоимостью акции, а цена, по которой акция продается на рынке, – курсом акции. Курс акции формируется под влиянием спроса и предложения на акции и находится в прямой зависимости от дивиденда и в обратной зависимости от уровня банковского процента.

Облигация – ценная бумага, свидетельствующая о предоставлении ее собственником займа акционерному обществу, дающая право на получение фиксированного дохода (части прибыли) и подлежащая выкупу через определенный срок. В отличие от акции, облигация не дает права голоса.

Владельцы акций выступают собственниками, а владельцы облигаций - кредиторами акционерного общества.

Доля акций, обеспечивающая их владельцу фактический контроль за деятельностью акционерного общества, называется контрольным пакетом акций. Теоретически контрольный пакет акций должен быть равен 50% голосующих акций плюс одна акция. Однако на практике, поскольку акции распределены между многими акционерами, достаточно 15–20%, а иногда всего нескольких процентов от общего числа акций, чтобы быть «полновластным» хозяином акционерного общества.

Акционерные общества как форма объединения капиталов рассчитаны на крупное предпринимательство. Эта форма обычно не используется мелкими компаниями.

Акционерная форма собственности была широко распространена в дореволюционной России, существовала она и в первые годы Советской власти. Однако в начале 30-х годов все акционерные общества были превращены в государственные предприятия. Эта форма собственности в России возродилась с конца 80-х годов. За 1992–1999 гг. в России было создано 30,8 тыс. акционерных обществ.

Коллективная и кооперативная собственность – это общая (совместная) долевая собственность, которая предполагает коллективно-групповой характер присвоения, совместное владение, пользование и распоряжение факторами и результатами производства. Возникает такая собственность путем объединения имущественных, денежных взносов (паев) или распределения выкупленной собственности на доли (паи) и предполагает непосредственное участие собственников в делах (управлении) соответственно.

Итак, истории человеческого общества известны самые разнообраз­ные формы собственности, из которых наибольшее значение име­ет государственная и частная собственность.

**Каждый тип собственности имеет свои формы.**

Частная собственность представлена: индивидуальной частной собственностью и групповой (акционерной, коллективной и кооперативной) собственностью.

В западной экономической теории и практике утвердилось представление, согласно которому под частной собственностью понимается всякая негосударственная форма собствен­ности.

Частная собственность в своем функционировании приобретает отдельные черты общественного характера. Разрушение и полная дискриминация частной собственности в нашей экономике в недавнем прошлом привели к тому, что были утрачены не только негативные стороны частного предпринима­тельства, но и его сильные мотивационные стороны.

**Преимущества и недостатки частной собственности**

Частная собственность предполагает присвоение благ (или прав собственности) частью общества (отдельным лицом или группой лиц).

Частная собственность имеет свои плюсы и минусы. С одной стороны, частная собственность порождает экономическую активность и предприимчивость, без нее невозможно товарное производство, товарный обмен, рынок, она стимулирует эффективное, рациональное ведение хозяйства. С другой стороны, частная собственность порождает неравенство, стремление к личной выгоде в ущерб интересам других членов общества, ведет к расслоению общества. Однако в рыночной экономике преимущества частной собственности обычно превалируют над ее недостатками, которые в современных условиях смягчаются государством.

Частная собственность характеризуется наиболее высокой степенью исключительности. Собственник может исключить всех других лиц из пользования ресурсом, т. е. запретить осуществление ими того или иного правомочия без получения согласия собствен­ника. Как режим частной собственности влияет на поведение экономических агентов?

При частной собственности обеспечивается исключительность права получения плодов, приносимых активом (usus fructus). Собственник может исключить других лиц из пользования плода­ми своей собственности. Положительные и отрицательные резуль­таты своей деятельности собственник ощущает на себе. Данный режим собственности обеспечивает наиболее тесную связь между принимаемыми решениями и получаемыми результатами. Если собственник будет чрезмерно эксплуатировать свое имущество, то в будущем поток доходов от этого имущества уменьшится. Поэтому собственник заинтересован в учете всех последствий принимаемых им решений — как положительных, так и отрицательных. В случае неблагоприятного исхода разделить потери будет не с кем. Здесь действует сильный экономический стимул, который обеспечивает эффективность принимаемых решений — положительные решения будут преобладать над отрицательными решениями, и благосостояние общества будет расти. В обыденной жизни мы встречаем массу подтверждений этой идеи об эффективном использовании ресурсов в частной собственности. Люди лучше заботятся о собственных домах, чем о тех, которые они арендуют. То же самое можно сказать об использовании компью­тера на работе и дома.

При частной собственности существует исключительность права отчуждения собственности, передачи ее другим лицам по вза­имно согласованной цене. Собственность можно обменять, а не от­бирать или захватывать. В процессе обмена ресурсы перемещаются к тому экономическому агенту, который предлагает более высокую цену, в результате чего достигается их эффективное размещение.

Конституционная гарантия частной собственности разрушает связь между экономическим богатством и политической властью. При социализме продвижение по служебной лестнице со­провождалось ростом материального благосостояния. Индивид, потерявший политическую власть, при режиме частной собственности не теряет экономического богатства. Поэтому ресурсы могут направляться не на приобретение политической власти, а на производственные цели, что способствует повышению эффективности экономики.

Несмотря на очевидные преимущества режима частной собственности, существует достаточное число препятствий на пути ее распространения. В ранних экономических работах, в частности в статье Ф. Найта «Некоторые ошибки в интерпретации социальных издержек» (1924) и статье С. Гордона «Экономическая теория общедоступного ресурса: рыболовство» (1954), в которых исследовались проблемы общей собственности, предла­галось решить проблемы, возникающие при общедоступной собственности, путем передачи ресурса в частную собственность. Но будут ли установлены права частной собственности на ресурс, находящийся в общем доступе, зависит от того, как сложится соотношение ряда факторов, одни из которых способствуют, а другие противодействуют этому институциональному изменению.

**Факторы, значимые для установления режима частной собственности:**

— величина потерь, вызванных тем, что ресурс находится в общедоступной собственности;

— характер переговорного процесса, в ходе которого происходят институциональные изменения, а также величина сопровождающих их трансакционных издержек;

— величина издержек спецификации и защиты прав собственности.

Итак, частная собственность имеет свои плюсы и минусы. С одной стороны, частная собственность порождает экономическую активность и предприимчивость, без нее невозможно товарное производство, товарный обмен, рынок, она стимулирует эффективное, рациональное ведение хозяйства. С другой стороны, частная собственность порождает неравенство, стремление к личной выгоде в ущерб интересам других членов общества, ведет к расслоению общества. Однако в рыночной экономике преимущества частной собственности обычно превалируют над ее недостатками, которые в современных условиях смягчаются государством

**Особенности становления частной собственности в России**

Огосударствление всей общественной жизни означает, что государство занимает монопольное положение, а сама система общественной жизни выступает в качестве авторитарно-бюрократичес­кого государства.

Огосударствление имеет различные сферы и формы проявления:

1) огосударствление процессов присвоения условий, факторов производства и результатов производства, что неизбежно приводит к отчуждению непосредственных производителей (работников и трудовые коллективы) от средств и результатов производства. Отсюда возникает объективная необходимость создания формирова­ния форм присвоения работниками и трудовыми коллективами средств и результатов производства, при которых они могли бы относиться к ним как к своим, а не чужим. В этом предпосылка демократизации общества;

2) огосударствление управления общественным производством, проявляющееся через монополию государства на экономические процессы (директивный характер государственного планирования, определение только государством ближайших и долгосрочных целей развития экономики в целом и отдельных ее звеньев, монопо­лия на распределение материально-технических ресурсов и товаров народного потребления, монополия на ценообразование, опреде­ление предпринимательской деятельности, внешней торговли и т. д.).

Гипертрофированное огосударствление экономики приводит к мономорфизму собственности, окостенению предпринимательских структур, препятствует функционированию рыночных механизмов. Именно поэтому специфика российской экономики, определяю­щаяся тотальным господством государственной собственности, диктует необходимость разгосударствления и приватизации как ос­новного метода перехода к реальному многообразию форм собственности как основы формирования рыночного хозяйства, как метода оптимизации структуры предпринимательства.

Разгосударствление — это совокупность мер по преобразованию государственной собственности, направленных на устранение чрез­мерной роли государства в экономике. Оно означает снятие с государства большинства функций хозяйственного управления, передачу соответствующих полномочий на уровень предприятий, замену вертикальных хозяйственных связей горизонтальными. Разгосудар­ствление не предполагает полного ухода государства из экономи­ческой сферы. Современное производство не может успешно раз­виваться без государственного регулирования, которое эффектив­но лишь в определенных пределах. Если эти пределы нарушены, то эффективность общественного производства снижается. Сегодня тенденция к разгосударствлению приняла общемировой характер.

Разгосударствление может осуществляться по различным направлениям:

1) разгосударствление процессов присвоения, признание каждого работника и трудового коллектива равноправным участником присвоения, демонополизация;

2) создание многообразных форм хозяйствования, предоставление всем формам предприятий равных прав на свободу хозяйствен­ной деятельности в рамках закона;

3) возникновение новых организационных структур, новых форм предпринимательской деятельности (концерны, консорциумы, ассоциации и т. п.), между которыми ведущую роль играют горизонтальные связи.

Таким образом, разгосударствление направлено на преодоление монополизма, развитие конкуренции и предпринимательства. Это центральная проблема перехода к рыночной экономике.

В тесной связи с разгосударствлением находится приватизация.

Приватизация — одно из направлений разгосударствления собственности, заключающееся в передаче ее в частную собственность отдельных граждан и юридических лиц.

Приватизация государственных и муниципальных предприятий в России означает приобретение гражданами, акционерными обществами (товариществами) у государства местных органов власти в собственность:

- предприятий и их подразделений, выделяемых в самостоятель­ные предприятия;

- материальных и нематериальных активов предприятий;

- долей (паев, акций) государства и местных органов власти в капитале акционерных обществ (товариществ);

- принадлежащих приватизируемым предприятиям долей (паев, акций) в капитале иных предприятий.

Таким образом, различие между приватизацией и разгосударствлением сводится к тому, что первая отражает процесс коренной трансформации отношений собственности, а вторая является по­нятием, охватывающим весь комплекс преобразований существу­ющей хозяйственной системы, направленных на разрушение в ней государственного диктата и создание условий для функционирова­ния экономики как независимой от государства сферы обществен­ной деятельности людей.

Объектами приватизации могут быть: крупная промышленность, мелкие и средние предприятия промышленности и торговли, предприятия сферы услуг, жилищный фонд, жилищное строительство, предприятия сельского хозяйства и т. д.

После приватизации субъектами собственности становятся: частное лицо, работник приватизируемого предприятия, трудовой коллектив, банки, холдинги, акционерные общества (товарищества) и т. д.

Масштабы приватизации в той или другой стране зависят от того, насколько широко использовался в них метод национализации частного сектора в предшествующий период. В странах, где метод национализации применялся редко (США, ФРГ, Япония), тенденция к приватизации проявилась слабо. В тех странах, где процесс национализации зашел сравнительно далеко (Великобритания, Франция), приватизация осуществляется в широких масштабах.

Разгосударствление и приватизация могут проводиться на осно­ве бесплатной передачи собственности, выкупа предприятий на льготных условиях, продажи акций, сдачи предприятий в аренду, продажи мелких предприятий с аукциона по конкурсу и без него. В Законе о приватизации Российской Федерации продажа государ­ственного имущества с незначительными оговорками (льготная про­дажа акций членам трудовых коллективов, рассрочка платежа, пе­редача некоторой части имущества трудовым коллективам безвоз­мездно) признается абсолютно преобладающей.

Лидер приватизации — Великобритания предложила следующие способы приватизации: распродажа и безвозмездное распределе­ние акций; подряды на оказание услуг; продажа государственного жилья квартиросъемщикам; отказ от государственной монополии в целях развития конкуренции. Всего мировой опыт насчитывает 22 различных способа частичной и полной передачи государственной собственности и ее функций частному сектору.

Николас Ридли — главный архитектор и проводник Британской программы доказывал, что приватизация является средством при­дания экономике большей эффективности потому, что государ­ственные предприятия работают на себя, а не на потребителя. Их финансирует не потребитель, а государство, у них проявляется иж­дивенчество. Частный сектор ведет дело эффективнее, так как непризнание его деятельности потребителем грозит ему банкротством. При приватизации убыточных предприятий Ридли рекомендует списать долг и заинтересовать собственников сделать предприятие рентабельным. Нельзя считать, по его мнению, что приватизация может привести к тому, что собственность государственного сектора сосредоточится в руках только богачей, ибо существуют и бесплатные, и на льготных условиях формы приватизации.

Процесс приватизации — длительный процесс. В Японии он осуществлялся 10 лет, в Западной Европе — 10—15 лет

В нашей стране приватизация проводилась в принудительном по­рядке и в обстановке настоящей гонки. Так, в начале 1992 г. вышел Указ, согласно которому каждое крупное предприятие должно было быть приватизировано до 2 ноября 1992 г. В результате этого Указа буквально в течение нескольких месяцев все мало-маль­ски крупные предприятия подали заявки на приватизацию. Ежед­невно приватизировались десятки заводов и фабрик. Таким образом, из рук государства буквально были «вырваны» крупнейшие предприятия. Однако прежде, чем проводить приватизацию, нужно было осуществить большую подготовительную работу по разукрупнению монополистических объединений, созданию нескольких компаний, эффективного механизма ценообразования, с помощью которого можно было бы более достоверно оценить стоимость пред­приятия. Начинать приватизацию целесообразно с продовольственной структуры, торговли и сферы услуг.

Чтобы государственная собственность не досталась криминальным структурам, важно создать много конкурентов. Государство должно ввести ограничения для приватизации иностранцами стратегических отраслей (энерго­снабжение, водоснабжение, нефти, обороны и т. д.), хотя в других отраслях народного хозяйства привлечение иностранного капитала крайне необходимо, иначе нам трудно будет выйти из кризиса. И не стоит опасаться, что западные фирмы скупят у нас акции по деше­вым ценам и станут владельцами значительной доли нашего наци­онального богатства. При современной политической и экономи­ческой нестабильности они не рвутся к нам на рынок.

Вопрос о периодизации приватизационного процесса в России имеет важное значение для понимания исторической обусловленности форм и методов приватизации различных видов публичной собственности и в прошлом, и в настоящее время. Между тем, в нашей стране в 1990-х гг. приватизация различных групп объектов (предприятий, жилищного фонда, некоторых природных ресурсов) протекала параллельно на основе отличающихся друг от друга правил и принципов. Это обстоятельство обусловливает объективные сложности в периодизации приватизационного процесса.

Нередко встречается предложение о выделении в рамках приватизационного процесса пяти основных этапов:

1-й этап — «малая» приватизация, т. е. приватизация малых и средних, в основном, муниципальных предприятий в сфере торговли, бытового обслуживания и инфраструктуры на денежных аукционах;

2-й этап — массовое акционирование предприятий, сопряженное с подготовкой планов приватизации при участии трудовых коллективов, проведение инвестиционных торгов;

3-й этап — чековая приватизация, проводившаяся с применением приватизационных чеков (ваучеров) на основе чековых аукционов;

4-й этап — массовая денежная приватизация, предполагавшая продажу ранее зарезервированных в государственной и муниципальной собственности пакетов акций на открытых аукционах (включая залоговые аукционы) и перечисление вырученных средств в бюджет;

5-й этап — приватизация по индивидуальным проектам с углубленной предпродажной подготовкой приватизируемых объектов, включая проведение оценки их рыночной стоимости.

Однако большинство исследователей придерживаются мнения о том, что официальное начало приватизационным процессам в нашей стране было положено в 1991 г. с принятием первого приватизационного Закона и выделяют три основных этапа приватизации:

1) с 1992г. по 30 июня 1994г. — массовая чековая приватизация;

2) с 1 июля 1994г. по 1997г. — массовая денежная приватизация;

3) с 1997г. по настоящее время — денежная «выборочная» приватизация (

Процессы приватизации в России начались намного раньше, чем сформировалась концепция предприятий, и понятие частной собственности было официально признано. Вначале происходила своеобразная приватизация государственных финансовых ресурсов, заключающаяся в том, что деньги государственных предприятий и общественных организаций начинали свой собственный оборот, постепенно превращаясь в собственные средства независимых фор­мально от государства предприятий и ассоциаций. В результате про­исходила своеобразная приватизация государственных финансовых ресурсов и уже на ее основе приватизация экономики в целом. В на­стоящее время не менее 80% всех крупных коммерческих предпри­ятий в России созданы на основе государственного капитала, ко­торый начал свое движение и обращение в самом начале пере­стройки.

Процессы приватизации и разгосударствления за последние годы резко изменили структуру собственности в России. Налицо станов­ление новой тенденции в развитии собственности. На смену моно­польному господству одной ее формы приходит реальный поли­морфизм собственности, многообразие ее форм и основанных на них видов хозяйствования. Однако на развертывании этих процес­сов сказывается целый ряд факторов, к ним относятся отсутствие законов или существенные пробелы в законодательстве, обуслов­ленные десятилетним невниманием к правовой стороне собственности.

В заключение необходимо подчеркнуть, что к эффективному хозяйствованию ведут не сами по себе разгосударствление и приватизация, а именно рыночная система, главную движущую силу которой составляет конкуренция. Разгосударствление и приватизация образуют лишь объективную основу формирования конкурентной среды рыночной экономики в целом, поэтому являются не целью, а средством для роста благосостояния трудовых коллективов, регионов и каждого из нас.

**Тенденции и перспективы развития частной собственности в России**

В период с 2001г. по настоящее время приватизационный процесс в нашей стране продвигается довольно медленно и связан, как правило, с решением государством стратегических задач регулирования экономики. В последнее время, в основном, в приватизацию вовлекаются крупные имущественные комплексы, сохранившиеся в собственности государства, а также объекты недвижимости (зачастую относящиеся к объектам незавершенного строительства).

Однако удельный вес государственной и муниципальной собственности в российской экономике по-прежнему остается весьма высоким. К настоящему времени в России только в федеральной собственности находится свыше 10 тысяч унитарных предприятий и почти 30 тысяч государственных учреждений, пакеты акций свыше 3 800 акционерных обществ, а также объекты недвижимого имущества общей площадью свыше 300 млн. м.

Нельзя забывать и о нахождении весьма значительных активов в государственной собственности субъектов Федерации и в муниципальной собственности. К тому же, в практике российской приватизации почти нерешенным остался вопрос о приватизации земли и других природных ресурсов; предпринимавшиеся в прошлом попытки принять половинчатые решения (например, осуществление льготного выкупа земельных участков, занятых имуществом приватизированных предприятий) желаемого результата не принесли и, по мнению многих специалистов, проблемы приватизации земли необходимо решать кардинально, поскольку без земельной собственности дальнейших инвестиций не будет.

По этим причинам приватизационный процесс в нашей стране несмотря на то, что он вошел в планомерное русло и весьма активно контролируется государством, все же еще далек от завершения, а правовые механизмы приватизации и постприватизационного контроля за использованием бывшего государственного и муниципального имущества требуют дальнейшего совершенствования.

Следует отметить, что 2003 год фактически стал началом нового этапа российской приватизации. Этот этап связан с совершенствованием правовых основ и процедурных механизмов распоряжения и управления государственным имуществом. Наведение порядка в указанной сфере должно стать предпосылкой для превращения приватизации из способа пополнения бюджета в инструмент модернизации экономики.

Как известно, российская приватизация существенно отличалась от классических форм «перевернутой логикой» своих этапов и мероприятий.

Зарубежная практика свидетельствует, что массовой распродаже государственной собственности должны предшествовать этапы, связанные с реструктуризацией предприятий и отраслей, повышением прозрачности их финансово-хозяйственной деятельности и т. п. В России же сначала произошел массовый переход государственных активов в частные руки, а затем – реструктуризация. Это существенно замедлило процесс формирования эффективных собственников и ограничило возможности привлечения инвестиций.

Любое государство структурирует отношения собственности, исходя из соображений экономической эффективности, об удельном весе каждой из форм собственности. При этом основными подходами к решению вопросов о приоритете тех или иных форм собственности становятся социальные, национальные, идеологические и иные неэкономические факторы. Какой же будет структура отношений собственности в России? К чему приведет стремление к «цивилизованной» экономике, свойственной развитым странам?

Частная собственность, будет иметь значимость и функцию опорного звена всей хозяйственной цепи. Набирающий обороты процесс приватизации, ведущий к расширению индивидуальной и групповой форм собственности, не означает, что частная собственность будет полностью заменена на государственную. Есть такие отрасли народного хозяйства, которые нецелесообразно дробить на элементы.

Прежде всего, частная собственность не адекватна для использования неделимых, уникальных или всеобщих ресурсов, принадлежащих действительно народу. Примером могут служить невоспроизводимые природные ресурсы, в частности, земля и ее недра; те или иные объекты, использование которых связано с большим риском для всего населения. К последним объектам относится значительная часть энергетики, транспорта, вообще экономической инфраструктуры и той части экономической системы, которая работает на население непосредственно и создает творческий потенциал нации. Понятно, что нет необходимости передавать, например, в коллективную собственность АЭС, со средствами производства огромной стоимости. В этом случае, разумеется, сохраняется безусловная прерогатива государственной собственности.

Сюда также должны быть отнесены материальные ресурсы науки, особенно фундаментальной. Определенная часть совхозов, доказавшая свою жизнеспособность, также может быть сохранена.

Доля частной собственности должна возрасти до 50 и даже 30% основных производственных фондов.

Еще долгое время государственному сектору будут принадлежать значительные позиции в народном хозяйстве России, и этот сектор требует адекватной ему системы управления. По-видимому, все госпредприятия могут быть разделены на две категории: одна - под прямым управлением государства, вторая - на полном коммерческом расчете.

Абсолютно очевидным и не подвергающимся сомнению является то, что наука, искусство, образование и т. п. требуют частной поддержки этих сфер. При развитии частной формы собственности лишь в масштабах, гарантирующих работнику указанных профессий возможность свободно использовать частные средства для осуществления своей творческой деятельности, т. е. свободно формировать научные, художественные, педагогические коллективы, используя определенные частные ресурсы.

Что касается развития частной собственности, то здесь, безусловно, широкие возможности не оставляют традиционные развитые индустриальные и постиндустриальные технологические системы. Скажем, мелкие предприятия, работавшие ранее в рамках военно-промышленного комплекса, не должны сохранять государственную форму собственности.

В каких бы сферах ни развивалась частная собственность в экономике, ее главным успехом развития остаются бюрократические тенденции. Это явление происходит в условиях нестабильности экономических отношений, где господство подобных тенденций превращает государственную по форме собственность, в собственность с корпоративным содержанием в ущерб развитию других, не менее важных для экономики форм. Для развития частной формы как формы не общественной, все большее значение начинают приобретать качественные изменения в содержании отношений собственности.

Так, принципиально важным для содержания частной собственности в условиях российской экономики является вопрос о социально-экономическом влиянии государства, являющегося собственником.

В настоящее время, учитывая произошедшие изменения в структуре частной собственности и последствия уже проделанных продвижений, следует особое внимание уделить развитию именно частного сектора. Частная собственность должна иметь в перспективе весомую роль, при этом нельзя забывать о проблемах национальной безопасности, спешить избавляться от прибыльных предприятий.

Для устойчивости нашего экономического развития необходим мощный государственно-корпоративный сектор. Для этого требуются общероссийская программа объединения технологически связанных предприятий, без кооперации которых производство неконкурентоспособно.

В итоге можно сказать, что необходимо устранение не столько государственной собственности, сколько ее монополии. Госсобственность должна сохранить в перспективе весомую роль. При этом нельзя забывать о проблемах национальной безопасности, спешить избавляться от прибыльных объектов. Вместе с тем важно обеспечить развитие различных форм частной собственности и собственности работников, используя и такие варианты разгосударствления экономики, как аренда с правом выкупа.

Еще одним направлением развития частной собственности, является приватизация крупных предприятий, которая уже назрела и в ближайшее время будет осуществлена.

Остается надеяться, что в ближайшее время наконец-то начнется свободная продажа (естественно при соблюдении всех условий) земельных участков, а также зданий, сооружений.

Любое государство структурирует отношения собственности, исходя из соображений экономической эффективности, об удельном весе каждой из форм собственности. При этом основными подходами к решению вопросов о приоритете тех или иных форм собственности становятся социальные, национальные, идеологические и иные неэкономические факторы. Какой же будет структура отношений собственности в России? К чему приведет стремление к «цивилизованной» экономике, свойственной развитым странам? Подобные задачи вряд ли могут быть осуществлены в ближайшем времени, особенно в такой стране как Россия.

Что касается частной собственности, то для развития отношений собственности в нашей стране эта форма имеет большое значение. Идеальная модель частной собственности базируется по мнению исследователей данной проблемы на двух тенденциях. Первая связана с тем, что мелкая частная собственность обеспечивает достаточно высокий уровень эффективности в сфере услуг, где не требуются крупные индустриальные системы. Вторая, по сути обратная тенденция связана с тем, что с мелкими частными предприятиями весьма успешно конкурируют мелкие кооперативные, а в индустриальном производстве коллективные или государственные предприятия в целом могут работать не хуже, чем частные.

Таким образом, в современной экономике России наиболее значимым оказывается вопрос о реальном содержании тех или иных форм собственности, о том, как и среди кого распределены права собственности и как, в сущности, работник взаимодействует со средствами производства: на основе отчуждения или единства. Для отечественной экономики, где права собственности слабо развиты, а сами формы собственности неустойчивы, эти вопросы приобретают особую значимость.

Укрепление форм частной собственности может существенно изменить в лучшую сторону нынешнюю экономически и социально неэффективную модель. Главная задача частной собственности вытекает из необходимости противостоять номенклатурному и корпоративному подавлению индивидуальной инициативы и предприимчивости (а это главное преимущество частной собственности). Достичь этого в реальных условиях отечественной экономики, где экономическая и политическая власть принадлежит номенклатурно-корпоративным структурам, можно лишь на основе добровольного объединения частных собственников в ассоциации, защищающие их права и свободы. Реальная экономическая свобода мелкого частного собственника в условиях крупного обобществленного хозяйства возникает тогда, когда эти собственники начинают постепенно объединять свои экономико-хозяйственные функции и осуществлять их совместно с тем, чтобы сделать их наиболее эффективными.

Этот путь, к сожалению, сталкивается с большими трудностями в нестабильной экономике. Объединение мелкой частной собственности у нас пока гораздо менее распространено, нежели в развитых странах и более того, перспективы его развития далеко не так радужны прежде всего в силу господства того типа хозяйственной организации, когда в условиях возникающего рынка происходит отчуждение собственности от работника, а хозяйственная власть принадлежит корпорациям и бюрократии.

Тем не менее, тенденция объединения мелких частных собственников на основе их поддержки обществом и государством — перспективное направление эволюции частной собственности в становлении рыночной экономики России.

Наряду с уже указанными мерами для развития форм частной собственности было бы полезно развитие механизмов общественного контроля за функционированием частной собственности; введение различных форм ответственности частных собственников за использование принадлежащего им общественного богатства. Это придаст адекватные демократические формы, формы общественно-государственного контроля и регулирования процессов развития и функционирования частной собственности.

Какой же может быть доля различных форм частной собственности в экономике? Обычно на этот вопрос отвечают следующим образом: экономическая эффективность и отношения свободной конкуренции должны показать, какая из форм собственности является наиболее адекватной для той или другой структуры экономики. Какие же перспективы развития частной собственности в России можно наметить уже сейчас? Скорее всего, для России, пребывающей в кризисе, наиболее вероятной станет структура форм собственности с доминированием «крупной» частной собственности и зависимой от крупных корпораций. Такая ориентация для нашей экономики означает, что любое лицо может фактически оказаться реальным частным собственником, если ему принадлежат существенные возможности по осуществлению мафиозно-неформального контроля. Напротив, частный собственник, формально полностью сосредоточивший в своих руках все права собственности (например, фермер или владелец киоска) в условиях мафиозной или бюрократической организации экономики может фактически полностью зависеть от этих структур и не иметь возможности распоряжения средствами производства.

Подводя итоги, следует еще раз подчеркнуть, что развитие форм частной собственности в условиях российской действительности может идти и по иному пути: создания механизмов, ломающих корпоративные и мафиозные системы и развивающих демократические формы для прогресса частной собственности. К этим формам может быть отнесено, прежде всего, развитие объединения частных собственников, развитие демократических форм, когда работники участвуют в управлении и присвоении благ, в контроле и учете собственности; обеспечение гласности в функционировании частной собственности; ответственность частного собственника перед обществом за использование находящегося в его распоряжении богатства.

Итак, собственность — это целое, а ее элементами являются владение, пользование и распоряжение. Связь между этими элементами такова: распоряжение определяется пользованием, пользование определяется владением, владение определяется формами собствен­ности.

Согласно экономической теории прав собственности, собственностью является не ресурс (средства производства или рабочая сила) сам по себе, а пучок или доля прав по использованию ресурса.

Истории человеческого общества известны самые разнообраз­ные формы собственности, из которых наибольшее значение име­ет государственная и частная собственность.

Каждый тип собственности имеет свои формы. Частная собственность представлена: индивидуальной частной собственностью и групповой (акционерной, коллективной и кооперативной) собственностью.

В западной экономической теории и практике утвердилось представление, согласно которому под частной собственностью понимается всякая негосударственная форма собственности.

Частная собственность в своем функционировании приобретает отдельные черты общественного характера. Разрушение и полная дискриминация частной собственности в нашей экономике в недавнем прошлом привели к тому, что были утрачены не только негативные стороны частного предпринимательства, но и его сильные мотивационные стороны.

Частная собственность имеет свои плюсы и минусы. С одной стороны, частная собственность порождает экономическую активность и предприимчивость, без нее невозможно товарное производство, товарный обмен, рынок, она стимулирует эффективное, рациональное ведение хозяйства. С другой стороны, частная собственность порождает неравенство, стремление к личной выгоде в ущерб интересам других членов общества, ведет к расслоению общества. Однако в рыночной экономике преимущества частной собственности обычно превалируют над ее недостатками, которые в современных условиях смягчаются государством

Процессы приватизации и разгосударствления за последние годы резко изменили структуру собственности в России. Налицо станов­ление новой тенденции в развитии собственности. На смену моно­польному господству одной ее формы приходит реальный полиморфизм собственности, многообразие ее форм и основанных на них видов хозяйствования. Однако к эффективному хозяйствованию ведут не сами по себе разгосударствление и приватизация, а именно рыночная система, главную движущую силу кото­рой составляет конкуренция. Разгосударствление и приватизация образуют лишь объективную основу формирования конкурентной среды рыночной экономики в целом, поэтому являются не целью, а средством для роста благосостояния трудовых коллективов, реги­онов и каждого из нас.

Что касается развития частной собственности, то здесь, безусловно, широкие возможности не оставляют традиционные развитые индустриальные и постиндустриальные технологические системы. Необходимо устранение не столько государственной собственности, сколько ее монополии. Госсобственность должна сохранить в перспективе весомую роль. При этом нельзя забывать о проблемах национальной безопасности, спешить избавляться от прибыльных объектов. Вместе с тем важно обеспечить развитие различных форм частной собственности и собственности работников, используя и такие варианты разгосударствления экономики, как аренда с правом выкупа.

Еще одним направлением развития частной собственности, является приватизация крупных предприятий, которая уже назрела и в ближайшее время будет осуществлена.

# Риски, связанные с пользованием, распоряжением и владением имущества

Вид страхования, при котором объектом страховых отношений выступают интересы, связанные с владением, пользованием и распоряжением имуществом (Закон РФ от 27 ноября 1992 г. № 4015-1 "Об организации страхового дела в Российской Федерации "). И.с. согласно ст. 929 ГК РФ подлежат имущественные интересы, связанные:

* а) со страхованием имущества на случай его утраты (гибели), недостачи, повреждения (обязательно основанный на законе, договоре интерес в страховании этого имущества);
* б) с риском ответственности за нарушение договора (своей возможной ответственности перед контрагентом);
* в) с предпринимательским риском (только самого предпринимателя);
* г) с риском исполнения своих обязательств страховщиком перед страхователем. Экономическое назначение имущественное страхование состоит в возмещении ущерба, возникшего вследствие страхового случая.

Имущественное страхование предполагает в первую очередь обеспечение возмещения прямого фактического ущерба, восстановление погибших (утраченных) объектов. Содержание страховых отношений в И.с. определяется следующими обязательствами сторон:

страхователь должен уплатить страховые платежи, определяемые исходя из страховой суммы соответствующего имущества и установленных ставок платежей (тарифов) с единицы страховой суммы; страховщик обязан возместить ущерб, возникший в связи с наступлением страхового случая, т.е. выплатить предусмотренное законом или договором страховое возмещение. Застрахованным может быть имущество, как являющееся собственностью страхователя, так и находящееся в его пользовании и распоряжении.

Следовательно, страхователями выступают не только собственники имущества, но и другие юридические и физические лица, несущие ответственность за его сохранность. Условия страхования чужого и собственного имущества могут существенно различаться.