**ПРОГРАММА PRE-DBA CEO, КУРС «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В XXI ВЕКЕ»**

**ВИДЕОЛЕКЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

**Тема 1. Философия принятия управленческих решений на базе ценностей**

Лекция 1. Система ценностей лидера и ее влияние на коллектив. Внешнее влияние на компанию и право лидера отстаивать ее интересы. Двойные стандарты и корпоративная неопределенность со стороны собственников. Масштабирование и экспорт/импорт корпоративной культуры. Материальные и нематериальные активы как драйвера развития. Управление на основе ценностей. Цепочка создания ценностей в корпоративной и внешней среде. Ценности и стоимость. Уникальность культурного кода в корпоративном управлении

**Практическое занятие по Теме 1** <https://youtu.be/6oDcnqksWlA>

История успеха компании Toyota на принципах ее создателя. Извилистый путь качества и надежности компании Toyota от ткацких станков в автомобильную индустрию. Универсальные правила бизнеса от семьи владельцев компании. История успеха компании Philips на основе передовых научных исследований. Товары массового спроса с инновационными решениями своего времени внедрять быстрее других – философия компании. Принципы бизнеса основателя Ikea как гармонии личной жизни и своего дела по жизни. Философия личного поведения как практика работы с клиентами и заботы о сотрудниках компании. История успеха жизни Билла Гейтса как реализация природных способностей. «Случайные» вызовы судьбы как возможности для шагов в развитии руководителя. История успеха компании Parker основанная на бренде продукта. Реклама о продукте соответствует действительности на практике – это смысл существования компании.

**Тема 2. Роль СЕО в цифровой стабильности малого и среднего бизнеса**

Лекция 2. Роль CЕO в цифровой стабильности малого и среднего бизнеса Содержание: - Функционал первого лица компания - Корпоративная экология в компетенции СЕО - Предиктивные цифровые технологии в экономике. Цифровизация экономики как новые возможности перед малым бизнесом новые возможности и перспективы. Использование цифровых технологий позволяет субъектам малого бизнеса. Формирование новых компетенций субъектов малого бизнеса, позволяющих успешно ориентироваться в условиях цифровой трансформации. Использование цифровых технологий для усиления конкуренции не только со стороны отечественных, но и зарубежных участников рынка. Цифровые технологии и системы управления. Требования к СЕО от собственника.

**Практическое занятие по Теме 2** <https://youtu.be/tKjQc1Dw4hQ>

Качества руководителя на примере жизни Джона Рокфеллера. Трудолюбие и смекалка. Смелость предпринимательская, управленческие новые приемы. Поиск и применение механизмов достижения целей. Ли Якокка – эффективный менеджер 20 века - классика вертикальной карьеры. Развитие управленческих функций с детства. Организаторская способность как функция «сборки» своей команды. Смелость применения новых управленческих решений по сигналам клиентов и внешней среды.

Джефф Безос – оптимизм и видение в своем деле – «вечный двигатель» руководителя. Новые решения (форматов, стандартов) могут делать смелые и оптимистичные сотрудники. Пытливость ума и визионерство – внутренняя сила руководителя большой организации.

**Тема 3. Цифровая Экологическая система: IT- инфраструктура в компетенции директора компании**

Инфраструктурные решения. Комплексные решения, системная интеграция. Виртуализация. Миграция серверов. VDI — инфраструктура виртуальных рабочих станций. Проектирование и монтаж СКС (ЛВС). Хранение и доступность данных. Защита и использование персональных данных. Системы управления доступом ИТ-инфраструктура — это сложная многокомпонентная интегрированная система, которая является комплексом информационных технологий (программных и аппаратных средств) и обеспечивает деятельность организации. Компьютерное оборудование, программное обеспечение, сетевые службы, сервисы, электронная почта, мониторинговые системы, политики информационной безопасности, системы контроля, системы резервного копирования и хранения данных, оргтехника, телефония и т. д. — составляющие ИТ-инфраструктуры предприятия.

**Практическое занятие по Теме 3** <https://youtu.be/PEMlAtVIE4A>

В топ-20 российских предпринимателей – люди, создающие новые форматы бизнеса на новых технологиях. Выбор цифровых технологий как силы, дающей приоритеты в организации бизнесов в различных сферах. Рассматриваются «фишки» предпринимателей, использующие цифровые технологии, изменяющие жизнь людей. Новые экосистемы – территории и рынки для современных бизнесов.

**Тема 4. Полезность и ценности предпринимательства в обществе, роль СЕО**

Лекция 4. Полезность и ценности предпринимательства в обществе, роль СЕО. Ценности CЕO и ценности организаций. Миссия и алгоритмы управления по ценностям, целям, управление процессами и проектами. Как личностные ценности руководителя влияют на компанию. Формирование корпоративной культуры, императивы СЕО. Профиль компетенций и ценностей СЕО и стратегия организации в решениях и поведение СЕО. Миссия, ценности и цели организации. Профили ценностей СЕО. Управленческие структуры и зависимость их от решений, представлений и ценностей СЕО. Стратегическое мышление СЕО. Организационные компетенции как реализация личного профиля ценностей СЕО. Жизненные циклы продукта, потребителя, организации, рынков. Инновации в рамках стратегии, миссии, ценности и полезность компании и деятельность СЕО.

**Практическое занятие по Теме 4** <https://youtu.be/ZKkaRhUMSng>

Решения менеджеров компании Procter&Gamble, которые приняты «на местности»: упаковка, река, железная дорога, место производства сырья. Цена и ценность продукта в рекламе товара. Инновации для расширения линейки товаров и бизнес-процессов. Реклама как обучение своих пользователей через СМИ новым продуктам компании. Линейка продуктов для чистоты в жизни семьи. Расширение компании путем поглощений других компаний, но с изменениями и новациями, усиливающие свою продуктовую линейку, соединяя продукты разных сфер. Обучение как канал продвижения продуктов – новая сетевая система продаж, управления.

**Тема 5. Видение СЕО продуктовых инноваций**

Видение СЕО. Видение продуктовых инноваций. Маркетинговые стратегии, взаимодействие с обществом. Влияние СЕО на изменения продуктовой линейки организации. Продукты и бизнес цели организации. Процессы формирования видения нового продукта организации с позиции СЕО. Формирование компетенций СЕО для изменений.

**Практическое занятие по Теме 5** <https://youtu.be/X-YOiVas1n4>

Кейс исторический от компании BMW: решения менеджмента в условиях сильных влияний внешней среды (обстоятельств непреодолимой силы). Смена направлений бизнеса, с учетом накопленного опыта. Накопление и использование разработок: от гоночных к серийным машинам; от проб к стандартам. Требование к менеджменту компании – соответствовать текущей задаче. Кейсы настоящего времени от российских компаний в создании, найму команд управления в настоящее время.

**Тема 6. Управление бизнес-процессами компании**

CЕО и основные бизнес-процессы. Отношение СЕО с поставщиками, производственниками, дилерами. Бизнес-процессы как основа формирования корпоративной культуры. Закупки, особенности участия СЕО. Производство, особенности участия СЕО. Продажи, особенности участия СЕО. Экономическое мышление СЕО при планировании, конструировании, организации и контроле бизнес-процессов. Организация обратной связи от конечных потребителей. Процедуры поддержания качества бизнес-процессов в цепочке создания продукта. Особенность управленческих процессов как бизнес-процессов: налоги, штрафы, биржи, аналитика.

**Практическое занятие по Теме 6** <https://youtu.be/X0gGIfcVtao>

Управление бизнес-процессами в компаниях. Процесс работы с клиентами со стороны менеджмента и СЕО. Поддержание канала связи с клиентами. Позитивный и негативный опыт. Кейс Airbus. Работа с рисками как обязательный элемент в выстраивании процессах. Кейс компании SAP. Цифровые технологии в управлении процессами и их индикаторы.

**Тема 7. Компетенции команды СЕО для управления бизнесом**

Устойчивость бизнеса, роль СЕО.

Понятие устойчивость организации. Контроль ресурсами и персонала организации. Функциональная структура организации. Квалификации персонала и организационные компетенции. Профессионально-квалификационная структура организации. Постоянное развитие организационных компетенций. Повышение квалификаций персонала как управляемый процесс. Эффективность бюджетов на развитие компетенций.

**Практическое занятие по Теме 7** <https://youtu.be/0TLBzJgKf-I>

Квалификация персонала – это забота СЕО? Примеры реализации различных стратегий СЕО в отношении своих команд и персонала. Функциональная структура организации на основе бизнес-процессов. Дефициты умений в командах. Цели, эффекты и риски обучения персонала. Уровень квалификации как мотивация сотрудников. Виды обучения: примеры. Инвестиции в обучение команды – инвестиции в свой бизнес. Онлайн обучение через курсы на Massive Open Online Courses (MOOC) - как удаленная возможность учиться у лучших на своем рабочем месте.

**Тема 8. Организационная компетенция и корпоративные стандарты**

Организационная компетенция. Технологическая база деятельности. Активы компании. Профессиональные компетенции сотрудников. Процессы согласования необходимых компетенций и обучение в организации. Профессионально-квалификационная структура организации. Механизмы сочетания профессиональных и организационных компетенций.

**Практическое занятие по Теме 8** <https://youtu.be/Rzi5sxCxh1I>

Функциональная структура организации: подходы, кейсы компаний, примеры. Мотивирующие факторы функциональной структуры для синергетического эффекта совместной деятельности, взаимосвязь с ответственностью и правами сотрудника. Методики выделения и приобщения к организационным компетенциям команд в организации. Взаимосвязи личной профессиональной траектории и организационных компетенций. Примеры поощрений сотрудников за развитие организационных компетенций. Пример сбора знаний сотрудников в базу знаний организации. Кейсы выхода из организационных компетенций.

**Тема 9. Управление командой руководителя**

Организация труда в управленческой команде. Управленческие структуры и управленческие компетенции СЕО. Автоматизация управленческих функций. Меры безопасности управленческого труда. Функции управленческой команды, функции членов команды: подходы, механизмы. Стратегии работы с командой топ-менеджеров.

**Практическое занятие по Теме 9** <https://youtu.be/C4IcU8vmXQY>

Кейсы обмена информацией в командах управленцев. Принципы управления информацией из практик компаний. Цифровые помощники в принятии управленческих решений. Моделирование ситуаций для отработки вариантов решений. Прогнозирование развитие ситуаций в пиковых ситуациях. Цифровые инструменты управленцев для обеспечения своей деятельности: кейсы компаний Леви Страусс, ALLGAIER WERKE, МакКессон.

**Тема 10. Автоматизация и цифровизация управленческих процессов**

Автоматизация: где и когда это необходимо. Отличие цифровизации от автоматизации. Пересмотр существующих системы бизнес-процессов. Этапы автоматизации (цифровизации). Трудовая деятельность и цифровизация: дилеммы выбора приоритетов. Особенности проектов изменений при автоматизации (цифровизации) процессов. Визуализация процессов на рабочих местах.

**Практическое занятие по Теме 10** <https://youtu.be/ybqzi7IBwHg>

Автоматизация и цифровизация: практика компаний. Цифровизация как способ ввода новой технологии работы, увеличения производительности и выхода в новые рынки. Чат-боты - новые «сотрудники»? Кейсы цифровизации различных процессов из практик российских компаний, в том числе во времена пандемии. Оцифровка моделей, элементов, решений – как новый подход к практическому управлению через моделирование последствий управленческих решений. Производственные «шаблонные решения» как основа запуска цифровых технологий компании Hertz.

**Тема 11. Современные информационные технологии в управлении**

ИТ технологии для руководства компании. Роль СЕО для выбора ИТ-технологий для управления организацией. Облачные технологии, большие данные для организации управленческих процессов. Бизнес-компетенции и дата-сеты. СМАРТ-технологии. Искусственный интеллект в управлении организацией и бизнеса. Стратегия организации и дата-сеты организационных компетенций для искусственного интеллекта. Информация для и от клиентов: задачи, польза, удобство.

**Практическое занятие по Теме 11** <https://youtu.be/9YYwvNo71ok>

ИТ-технологии в практике: кейсы финансовых компаний. Истории использования управленцами предиктивной аналитики, биг-дат, дата-сетов, смарт-технологии. Новые возможности компаний при работе в интернете: практические кейсы от анализа к прогнозу и моделированию полезности разработок компаний для компаний. Платформенные решения Transamerica – математические модели современных бизнесов. Управление искусственным интеллектом вещей и технологии интернет вещей.

**Тема 12. Трансформация управления с внедрением цифровизации**

Смена инструментария управления при цифровых технологиях. Особенности работы с информацией в управленческой деятельности в цифровой среде. Взаимосвязи в управленческой команде, командах исполнителей, командах проектов. Проектное управление в цифровой среде. Характеристика этапов изменений при управлениях изменениями. Лидерство в управлении в условиях сетевых коммуникаций, стартапы.

**Практическое занятие по Теме 12** <https://youtu.be/EHxfMRIC6Bs>

Управление командой проектов с применением ИТ-платформ. Практические правила разделения труда между сотрудниками и цифровых платформ. Новые функции сотрудников и управленцев. Сдвиги в деятельности управленческих команд в целях, функциях, KPI. ИТ-решения для проектной деятельности: кейс компании PMlogic.

**Тема 13. Юридическое и пиар сопровождение деятельности организаций**

СЕО и пиар организации. Задачи создания информационных материалов о компании, продукции, персонах. СМИ и источники контента. Публичная и закрытая информация. Доверие и воронка продаж в пиар стратегиях. Медийный план организации. Имидж организации. Юридические аспекты деятельности организации. Нормы права и нормы практической работы организации. Законы и подзаконные акты. Механизмы работы с нормой. Взаимодействие с исполнительными органами власти, законодательными органами власти. Эффективность юридического сопровождения, Эффективность пиар компаний.

**Практическое занятие по Теме 13** <https://youtu.be/nZxtIDUiv6k>

Госсектор и инфраструктурные ИТ-решения для бизнеса. Искусственный интеллект в госсекторе: налоги, платежи, юридические сделки, оценка рисков, оценка надежности партнеров, биржи, чат-боты, онлайн маркеты, инфографика… Кейс компании РНКО «Металлург» в работе с инвесторами: ИТ-решения для интенсификации коммуникаций инвесторов и предприятий. Проблемы и практика их решений во взаимоотношениях СЕО и партеров в цифровом мире.

**Тема 14. Управление основными активами организаций**

Роль и функции СЕО при управлении активами организации. Стратегия и объекты управления. Виды и жизненные циклы актива. Приоритеты для роста активов. Принципы управления активами, финансовая политика. Мониторинг параметров по изменению активов. Управление рисками. Финансовые результаты деятельности организации. Отраслевые нормы финансовых результатов, исследования рынков. Взаимосвязь финансовых результатов и процессов деятельности подразделений организации.

**Практическое занятие по Теме 14** <https://youtu.be/acRZ367ltDI>

Кейс компании ТРАСТ в управлении активами при антикризисном управлении. Потеря доверия к команде управления – снежный ком проблем. «Гордиев узел» в решении проблем - слабое звено активов. Прозрачность системы управления и схем принятия решений для акционеров – основа доверия с владельцами. Цифровая трансформация как материальная основа доверия в управленческой деятельности и в отношениях с акционерами. Кейс компании Lapsi: обновление работы с потребителями на основе накопленных данных о потребителях, изменения управленческих принципов и функций.

**Тема 15. Функции собственников и СЕО**

Позиции собственника. Собственник как СЕО. Позиции наемного главного директора. Взаимоотношения между собственниками и СЕО. Этапы развития организации и задачи для СЕО. Механизмы и принципы взаимодействия. Практики владельческого контроля за деятельностью СЕО. Практики работы СЕО с владельцами. Семейные отношения и собственность. Бизнес-процессы и влияние на них собственников, принципы снижения рисков.

**Практическое занятие по Теме 15** <https://youtu.be/LyopSp4UfOE>

Специфика взаимоотношений СЕО с собственниками: практика отношений. Обязанности собственника. Обязанности СЕО. Разбор кейсов. Принципы отношений Собственник -Генеральный директор: теория и практика. Риски и убытки собственника при наличии «не договора» с СЕО. Купирование рисков в отношениях первых лиц компании: практические рекомендации для договора с СЕО.

**Тема 16. Постановка операционной деятельности организации от СЕО**

Начало деятельности СЕО с «нуля». Уровни задач для СЕО. Особенности задач для СЕО по этапам становления организаций со стартапа. Аналитические задачи, порациональнее задачи, мониторинговые задачи, задачи изменений -симбиоз и противоречия. Возврат инвестиций и циклы деятельности. Переработка стратегии, коррекция процессов стартапа, ввод в операционную деятельность. Влияние операционной деятельности на стратегию организации. Долгосрочность операционной деятельности.

**Практическое занятие по Теме 16** <https://youtu.be/zJEZQ6vmRm4>

Кейсы startup групп. Система управления внутренняя (СЕО) и внешняя (заказчика) startup групп. Проекты и startup как инструменты изменения самой компании. Дилемма СЕО в отношении стабильности компании и «окна возможности» по рынкам/технологиям. Кейсы СЕО в серийных startupах. Инструменты ТРИЗ для решения дилемм в управленческом труде.

**Тема 17. СЕО и его команда**

Управленческая конструкция и название позиций в управленческой команде. СЕО как функция в организации – единоличный орган управления. Особенности топовых позиций в организации. Функции топ-менеджеров и управленческая конструкция. Управленческая конструкция представленность во внешней среде. Взаимодействие топов между собой и с СЕО. Уровни квалификации топ-менеджеров и механизмы развития команда СЕО.

**Практическое занятие по Теме 17** <https://youtu.be/78QUU20XdYA>

Позиция СЕО в отношении команды при назначении: 3 практических сценария. Правила взаимодействия СЕО и команды – писанные и неписанные. Общие рамки для СЕО и его команды – плодотворная управленческая деятельность. Методы «срабатывания» команд: примеры приемов и технологий. Кейсы сборки команд компанией РУСКонсалтПроект посредством «бирюзовых» технологий: выбора ролей, функций, ответственности, реализации проектов. Кадровый резерв – функция СЕО в компаниях различного масштаба: от волонтёров до наставников.

**СМОТРЕТЬ ЛЕКЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLLLteIPig_evo9BUp4M9kqdv3eRM6KFPA>

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 1**

<https://youtu.be/-E9k4bMMYsY>

**ТЕМА 1. ФИЛОСОФИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**НА БАЗЕ ЦЕННОСТЕЙ**

«Ценность — единственная мера сопоставления мотивов». Ценность сама по себе не обладает побудительной энергией, но способна вызвать эмоции, например, когда действия человека идут ей вразрез. Автор отмечает, что «в отличие от мотива, который всегда, будучи моим, твоим или его мотивом, обособляет индивидуальный жизненный мир, ценность есть то, что, напротив, приобщает индивида к некоторой надындивидуальной общности и целостности, но, подчеркнем, не растворяет его в этой общности, а парадоксальным образом индивидуализирует его».

Ценности, в отличие от мотивов и интересов, не подразумевают конфликтов, люди могут расходиться в целях, убеждениях, но ценности при этом могут либо совпадать, либо пересекаться. В крайнем случае они совсем не будут иметь точек пересечения, но это не значит, что ситуацию нельзя изменить. Когда корпоративные ценности и ценности отдельного сотрудника совпадают или пересекаются, то есть, когда сотрудник разделяет эти ценности, создается хорошая платформа для эффективной работы. Мотивация человека, отношение к труду переходит на иной уровень, появляется энтузиазм, стойкий интерес к делу, усиливается ответственность, развиваются навыки самоконтроля.

Так, например, основными корпоративными ценностями, утвержденными в компании IKEA Russia, являются Единство и энтузиазм; Постоянное стремление к совершенствованию; Бережливость; Ответственность; Скромность и сила воли; Простота; Новаторство; Здравый смысл и др. Такие ценности компании Toyota, как установка на непрерывное совершенствование, уважение к людям и их способностям и работа в команде вряд ли смогут оставить равнодушными кого-либо из сотрудников, поскольку эти ценности провоцируют появление чувства сопричастности общему делу, демонстрируют важность каждого работника в компании и субъективность любого авторитета: установка на непрерывное совершенствование относится ко всем членам команды от владельцев бизнеса до первичного звена.

Таким образом, можно говорить о более и менее популярных ценностях, то есть ценностях, которые с большей или меньшей вероятностью найдут отклик у персонала и обнаружат те или иные области пересечения с системой ценностей сотрудников.

Сами по себе ценности нейтральны, они не могут быть «плохими» или «хорошими», но может быть несовпадение точек зрения по поводу их иерархии. Проявленное со стороны руководства уважение к приоритетным ценностям сотрудников позволяет ждать ответного уважения и со стороны последних. За счет расширения диапазона ценностей обогащается как отдельная личность, так и вся компания.

Одним из механизмов, позволяющим передать корпоративные ценности сотрудникам, является трансляция им личностных смыслов деятельности (как собственной деятельности менеджера, так и деятельности компании в целом).

Смыслообразующие мотивы придают деятельности личностный смысл, который в индивидуализированной форме отражает отношение личности к объектам, ради которых разворачивается ее деятельность. Понятие «личностный смысл» тесно связан с понятием «ценности» для личности: ценности являются критериями значимости и ориентирами деятельности индивида и отражают личностные смыслы. Смыслы же выражают отношение субъекта к объективной реальности и, собственно, наделяют предметы ценностным статусом.

В процессе коммуникации личностные смыслы способны передаваться от одного человека к другому, то есть заражение может происходить не только эмоциональное, но и смысловое. Передача личностных смыслов неминуемо происходит в процессе воспитания, и не только на ранних порах развития. Несмотря на то, подчиненные – взрослые зрелые люди, это не исключает возможности появления достойного образца для подражания, лидера, система ценностей которого окажется для них значима. Доверие руководителю, признание его деловых и личностных качеств обеспечивает почву для восприятия новых смыслов. Процесс трансляции смыслов может протекать осознанно и быть управляем со стороны как руководителя, так и подчиненного.

При построении системы управления по ценностям большое значение приобретает создание единого смыслового поля в компании, то есть общности взглядов сотрудников в понимании глобальной системы значений деятельности компании, ее миссии и видения. Сформироваться такое поле может при условии непрерывной трансляции смыслов среди сотрудников не только «по вертикали», но и «по горизонтали», между коллегами своего статуса. Очень может быть, что кто-то из сотрудников даже первичного звена заразит своим смыслом вышестоящих коллег. При этом, конечно, необходима особая атмосфера в коллективе, в которой соблюден баланс между открытостью и личной ответственностью.

Итак, формирование единой системы ценностей компании – это динамический творческий процесс, который подразумевает личностный вклад каждого сотрудника, осуществляемый через осознавание личностных смыслов своей деятельности, трансляции этих смыслов и принятия в той или иной мере мировоззрения других людей. И еще. Интересен подход Коллинза, который говорит о том, что неважно, что составляет систему ценностей компании, важно, насколько вы верите в выбранную систему ценностей. Однако, руководители многих российских компаний придерживаются прямо противоположного подхода: «Неважно, разделяю ли я заявленные ценности компании, главное, чтобы они были правильными и «красивыми». Важно, чтобы люди не обманывали себя и других. Лучше заявить не самые «красивые» ценности, но в которые сам веришь, чем вывешивать лозунги, в которые не верит никто».

Таким образом, создание системы ценностей, разделяемой большинством сотрудников компании, является важной предпосылкой того, что они присоединятся к усилиям руководства по достижению выдающихся результатов. Если подчиненные обнаружат, что их ценности и убеждения учитываются, у них появится возможность расценить это как знак уважения к своей личности, а уважение — это фактор, который очень сильно влияет на лояльность персонала к компании и эффективность деятельности в целом. Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность.

**В развитие модели было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях (поэтому использовалась модель так называемых конкурирующих ценностей):**

* интеграция — дифференциация: данное измерение указывает на степень акцента организации либо на контроль (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо на гибкость (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения);
* внутренний фокус — внешний фокус: данное измерение отражает преобладание направленности организации либо на ее внутренние дела (скоординированность и удовлетворенность работников), либо на укрепление своего положения во внешней среде;
* средства/инструменты — результаты/показатели: данное измерение демонстрирует различие концентрации внимания: на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.) или на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

**На основе этих трех измерений возникли четыре подхода к моделям организационной эффективности:**

1. подход «человеческих отношений», отражающий поддержание системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации посредством развития у работников сплоченности и квалификационных навыков;
2. подход «открытой системы», отражающий децентрализацию и дифференциацию, рост и адаптацию, улучшение конкурентной позиции всей организации посредством концентрации внимания на развитии у работников гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;
3. подход «рационально-целевой», отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию посредством акцентирования внимания на планировании, эффективности и производительности труда;
4. подход «внутренних процессов», отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений посредством распределения информации и укрепления стабильности и порядка.

Данная общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу этих подходов. Конкурирующие ценности в модели Р. Квина — Дж. Рорбаха измеряются с помощью «шкалированных» вопросников, поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Модель выявляет недостатки, используя все четыре подхода в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации. Эту типологию в 1981 году предложили американские исследователи Ким Камерон и Роберт Куинн, описав ее в книге «Диагностика и изменение организационной культуры». Модель быстро завоевала популярность благодаря своей доступности и универсальности. В ее основе – два измерения или «конкурирующие ценности»: гибкость против стабильности, внешний фокус против внутреннего. Они образуют четыре квадранта, выделяя соответствующие типы культуры: клан, адхократия, бюрократия, рынок.

**Клановая культура**

На первом месте – доброжелательная атмосфера и развитие навыков персонала. Компании с такой культурой отличаются дружным коллективом, где работники доверяют друг другу и действуют сплоченно. Лидеры – строгие, но заботливые. Они мыслят, как воспитатели, помощники, иногда даже как родители. Сотрудники настроены на долгосрочную выгоду от работы, их объединяет преданность общему делу и традициям.

**Адхократическая культура**

Лидеры адхократических компаний – новаторы, которые готовы рисковать. В работниках ценятся смелые идеи и желание экспериментировать, поэтому руководство поощряет инициативу, творчество и свободу. Адхократической культуре свойственно динамичное место работы, временные команды и проектный подход. Основной критерий успеха – производство уникальных продуктов.

**Бюрократическая культура**

Долгое время такой тип культуры ассоциировался с порядком. Жизнь компании жестко регламентирована: здесь правят стандарты, системы учета и контроля, четко прослеживается распределение полномочий. Эффективный лидер – хороший координатор и организатор, чья главная забота – поддержание стабильности и рентабельности компании.

**Рыночная культура**

Свойственна организациям, которые ориентированы на результаты. Их отличают агрессивные стратегии, где главная цель – усилить свое положение среди конкурентов. Основные ценности — сила, инициатива, результативность. Лидер выступает в роли надсмотрщика, соперника и стратега, он непоколебим и требователен. Такая культура ориентирована на клиента, повышение продуктивности, рентабельности и конкурентоспособности организации.

Профессор международного Университета развития менеджмента в Лозанне, доктор Дэниэл Денисон, впервые описал свой опыт исследования связи между культурой компании и ее эффективностью в рамках научной статьи в 1984 году. В 1990 году вышла книга «Corporate culture and organizational effectiveness», где Денисон представил модель в современном виде. С помощью модели оценивается влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании.

**Так же, как и модель Камерона-Куинна она рассматривает культуру в двух измерениях:**

* направленность активности: внутренний/внешний фокус;
* способность реагировать на изменение внешней среды: гибкость/стабильность.

**Модель оформлена в виде круговой диаграммы из четырех секторов. Каждый сектор соответствует одной из составляющих корпоративной культуры:**

* миссия (mission)
* способность к адаптации (adaptability)
* вовлеченность (involvement)
* согласованность (consistency)

Каждую характеристику Денисон дополнительно разделяет на три качества (индикатора), оценивая таким образом 12 параметров. Миссия (стабильность и внешний фокус) – определяет цель компании, поддерживает выбранное направление развития.

**Индикаторы:**

* стратегическое направление и намерение
* цели и задачи
* видение

Согласованность (стабильность и внутренний фокус) – основа сильной корпоративной культуры, служит источником контроля и коммуникации.

**Индикаторы:**

* координация и интеграция
* способность к консенсусу
* вовлеченность в ценности

Вовлеченность (гибкость и внутренний фокус) – развитие способностей, чувства сопричастности и ответственности сотрудников.

**Индикаторы степени вовлеченности:**

* расширение прав и возможностей сотрудников в организации
* ориентация сотрудников на коллективную работу, командные действия
* развитие их способностей и производительности

Адаптивность (гибкость и внешний фокус) – трансформирует запросы деловой среды в действия.

**Индикаторы:**

* Способность к изменениям
* Внимание к клиентам
* Обучаемость организации

Ричард Барретт – философ, консультант глобальных корпораций. Известен благодаря исследованиям в области теорий эволюции сознания личности, организаций и наций.

Модель Барретта еще называют «Модель семи уровней сознания». Эта модель своеобразное продолжение теории иерархии человеческих потребностей Маслоу. На основании пирамиды Маслоу и моделей высших уровней сознания Барретт разработал инструменты исследования и отображения ценностей личности, групп людей, общества, наций. Исследование ценностей по модели Барретта позволяет измерить не только личностное сознание отдельно взятых сотрудников, но и сознание организации в целом. Оно отражает уровень культуры компании, структуру существующих ценностей и потенциал для управленческих решений, позволяет спланировать внедрение желаемых ценностей, которые необходимы для развития компании.

**Исходя из модели Барретта, если компания хочет вобрать в себя весь спектр организационной сознательности, она должна прийти к следующему:**

1. Выживание – за счет финансовой стабильности и заботы о здоровье и безопасности сотрудников.
2. Прочные отношения – налаженная коммуникация, поощрение работников и довольные клиенты.
3. Высокая самооценка – на нее влияют безупречное качество, высокий профессионализм и современные методы работы.
4. Преображение – через умение адаптироваться, инновационные решения, расширение полномочий и непрерывное совершенствование навыков работников.
5. Внутренняя сплоченность – благодаря общим ценностям и грамотно выстроенной корпоративной культуре, которая создает атмосферу доверия во всей организации.
6. Внедрение изменений – для этого необходимо четкое планирование и управление взаимодействиями с внешней средой, а также программы по развитию наставничества и лидерского потенциала.
7. Служение обществу – компания должна мыслить глобально, осознавать, какое влияние оказывает бизнес в долгосрочной перспективе, и нести за это ответственность.

Джеффри Зонненфельд – профессор кафедры практики менеджмента Йельской школы. В книге "The Ilero's Farewell: What Happens when CEOs Retire" описал 4 типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб», «академия», «крепость».

**Бейсбольная команда**

Основывается на конкуренции, активности и индивидуальности своих «игроков». Возникает в быстро развивающихся фирмах, которые работают в сферах «повышенного риска»: IT, инвестиционные и банковские услуги, реклама, шоу-бизнес и т. д. При таком типе культуры ведущие сотрудники – востребованные специалисты, за которых ведется активная борьба на рынке. «Бейсбольная команда» характерна для среднего бизнеса, где численность персонала не превышает 100 человек, так как делается упор на индивидуализм каждого сотрудника.

**Клуб**

Характерен для стабильных компаний. На первом месте – чувство принадлежности, лояльность к руководству и приверженность ценностям организации. Каждый сотрудник начинает с самых низов, проходит весь карьерный путь, тем самым расширяя свой профессиональный кругозор. Текучесть кадров в компаниях «клубного» типа минимальна: здесь ценятся специалисты широкого профиля с большим стажем работы, редко берут специалистов «со стороны». Такой тип культуры свойственен организациям, работающим в устойчивых рыночных нишах, например, военной или юридической направленности.

**Академия**

Встречается в стабильных компаниях с долгой историей. Такие организации набирают сотрудников без опыта работы, чтобы «вырастить» специалистов самостоятельно. Работники редко переходят из одного отдела в другой или меняют направления – возможен только вертикальный рост. Особенно ценятся сотрудники с высоким уровнем профессионализма, часто — специалисты узкого профиля. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. «Академия» характерна для больниц, учебных заведений, крупных западных компаний.

**Крепость**

Компании с данным типом культуры часто претерпевают массовые реорганизации, из-за которых меняются обязанности и требования к навыкам работников. Вследствие чего сотрудники сталкиваются с атмосферой «тонущего корабля»: отсутствием гарантий долговременной и достойно оплачиваемой работы, крайне ограниченными возможностями профессионального роста. К подобным фирмам можно отнести и те, которые теряют свои позиции на рынке и вынуждены проводить антикризисные мероприятия, например, крупные автомобильные компании, учреждения кредитно-финансовой сферы.

Спиральная динамика — модель, разработанная на основе исследований доктора психологии Клера Грейвза. Ее авторы: психолог Дон Бек и исследователь в области коммуникации Крис Коуон.

**Применение Спиральной динамики позволяет:**

* качественно формировать корпоративную культуру
* избегать управленческие ошибки
* подбирать действенные методы и инструменты менеджмента;
* эффективно оценивать кандидатов;
* выстраивать коммуникации с сотрудниками с разными системами ценностей.

**Системы ценностей можно разделить на 2 группы:**

* ориентированные на индивидуальность (бежевая, красная, оранжевая, желтая)
* направленные на коллектив (фиолетовая, синяя, зеленая, бирюзовая).

**Бежевый – культура выживания**

В культуре выживания все живут разрозненно, постоянно борясь за ограниченные ресурсы. На этом уровне создание организации невозможно.

**Фиолетовый – культура принадлежности**

Лидером выступает основатель компании, главный мотив – сплочение ради выживания. Работа неотделима от личной жизни, работники стремятся стать частью коллектива, считают коллег второй семьей. В организации нет четкого разделения обязанностей, все сотрудники универсальны и руководствуются традициями и ритуалами по принципу "мы всегда так делали".

**Красный – культура силы**

Такие компании могут очень агрессивно захватывать рынок, особенно если рынок слабый и на нем много неэффективных компаний уровня культуры принадлежности. Глава компании – самый властный, авторитарный менеджер. Он требует к себе особого отношения, концентрирует максимум полномочий и делегирует функциональные зоны лично преданным себе сотрудникам. В компании царит культ силы, конкуренция и агрессия.

**Синий – культура правил**

Компании с таким типом культуры действуют рационально и обезличено, на первом месте: надежность, дисциплина, стабильность. Важными становятся групповые методы управления, где главные инструменты – регламенты и процедуры, обязательные для всех. Лидер руководит компанией согласно четкому перечню принципов, в которые он искренне верит.

**Оранжевый – культура успеха**

Культура успеха – это соревновательность и высокая конкуренция. Она помещает правила в «ядро» и возводит в ценность достижение целей компании. Система управления настроена на результат, где ключевой элемент – амбициозное целеполагание. Сотрудники стремятся повысить показатели, идут на рекорды в попытках превзойти коллег.

**Зеленый – культура согласия**

Главная особенность – сильная идеология, объединяющая всех сотрудников компании. На первый план выходит консенсус, который достигается благодаря фасилитациям, мозговым штурмам и дискуссиям. В компании выстроены надежные каналы коммуникации. Смысл деятельности организации – важнее финансовых показателей. Ключевые ценности – диалог и совместный поиск оптимальных решений.

**Желтый – культура гибкости**

Организации с таким типом культуры легко адаптируются к изменениям на рынке, акцентируя внимание на росте, самоорганизации и эффективности. Сотрудники ощущают большую свободу действий, живя в гармонии с ценностями компании. Основной результат деятельности компании измеряется не размером прибыли, а удовлетворенностью сотрудников и самореализацией на рабочих местах.

**Бирюзовый – культура синтеза**

Новый идеал управления. В таких организациях отсутствует иерархия, нет постоянных лидеров проектов. Это союз творческих людей, способных к самоорганизации, они генерируют и легко внедряют новые идеи.

**Культура синтеза привносит две новые ценности:**

1. ценность самоуправления;
2. ценность творческого подхода и революционных инноваций.

Перед проведением исследования корпоративной культуры целесообразно ознакомиться с популярными подходами к классификации организационных культур, чтобы получить общее представление, какие факторы определяют культуру компании. Глубокое понимание сущности корпоративной культуры позволит точно определить область исследований, подходящие методы и минимизирует возможность неоднозначной трактовки полученных данных. На основании исследований вы сможете обозначить приоритетные направления работы над неэффективными проявлениями сформировавшейся корпоративной культуры, а также разработать рекомендации по укреплению и дальнейшему развитию ее сильных сторон.

Движет система его убеждений, и ядро этой системы – ценности. Именно на основе ценностей человек организует себя. Управление с помощью ценностей приобретает для компании актуальность, когда в ней встает вопрос о делегировании принятия решений. Для чего компании ценности? Чтобы решения принимались быстрее и их сразу начинали реализовывать. Причем, как правило, речь идет о вопросах, связанных не с операционной деятельностью, а с развитием. Операционные, то есть стандартные действия, как правило, прописаны в регламентах. А когда возникает нестандартная ситуация, сотрудники обычно не знают, что делать, и бегут к начальнику. В современных условиях, когда нестабильность уже стала нормой, скорость решения вопросов становится критически важной. На рынках конкурируют не продукты, а модели управления.

Где возникает инициатива со стороны конкретного человека, где он чувствует свою ответственность за общее дело и получает возможность реализации своих начинаний на рабочем месте, — там управление по ценностям актуально. Без доверия руководителя к сотрудникам, а сотрудников к руководителю никакого делегирования принятия решений не получится. Правда, это условие необходимое, но недостаточное. Доверие должно реализовываться через готовность сотрудника принимать на себя риски и ответственность, особенно при решении нестандартных вопросов. Когда решения принимает первое лицо, у него есть власть и доступ к ресурсам. А у сотрудников? При переходе к управлению по ценностям сотрудники должны также получать доступ к ресурсам: финансовым, временным. Будем откровенны – большинство людей не любят брать на себя ответственность. Чтобы ее взять, им нужна опора, дабы человек мог сказать себе: «Это не просто мой выбор. Я действую в соответствии с нашей корпоративной политикой».

Поэтому задача лидера на этапе внедрения управления по ценностям – действительно быть образцом для подражания, формировать корпоративную культуру, транслировать свой культурный код остальным там, где полезность для клиента создают люди, где от их персонального отношения к делу что-то зависит, где среда неоднозначная, требующая нестандартного реагирования, где требуется включенность в ситуацию – там без управления по ценностям тяжело. И оказывается, люди – не ресурс, а капитал, создающий прибавочную стоимость.

Самый важный секрет управления с помощью ценностей. Они не живут сами по себе, каждая ценность конкурирует с другими, даже конфликтует. Вопрос в том, какая в конкретной ситуации окажется в приоритете. Если в расшифровке ценностей использовать формулу «А важнее Б», где А и Б – важные для компании сущности, то такие формулировки действительно будут работать в условиях неоднозначного – ценностного выбора.

**В итоге:**

Управление с помощью ценностей приобретает для компании актуальность, когда в ней встает вопрос о делегировании принятия решений. Эта технология позволяет развивать компанию и вовлекать сотрудника в процессы развития. Управление по ценностям актуально там, где возникает инициатива со стороны конкретного человека, где он чувствует свою ответственность за общее дело и получает возможность реализации своих начинаний на рабочем месте. Задача лидера на этапе внедрения управления по ценностям – быть образцом для подражания, формировать корпоративную культуру, развивать доверие, транслировать свой культурный код остальным.

Ценности конфликтуют друг с другом. Необходимо найти эти конфликты и решить: «Если противоречие возникает, мы его решаем так-то: из А и Б предпочтение отдаём А, хотя А и Б для нас важны». Управление по ценностям плохо совместимо с гиперконтролем и ручным управлением. Управление по ценностям позволяет сотрудникам обрести внутренний стержень, понимание того, что и как правильно делать. Система на основе искусственного интеллекта не способна сделать выбор, когда оптимизация проходит по нескольким критериям. А люди могут — на основе ценностей.

Менеджеры высшего звена услышали от того же Грефа, что «культура кушает стратегию на завтрак» и начинают создавать заявления о миссии и разрабатывать ценности. «Эйчарам» ставят новый KPI — теперь измеряем вовлечённость. Кто трудится не вовлечённо, того накажем! Есть ли выход? В принципе, есть. Просто на схеме не хватает одного важного элемента — Клиента. Команды — в них нет менеджеров и исполнителей — сами пытаются понять клиента и предоставить ему ценность.

**Для этого используют HADI цикл:**

* генерация гипотез (Hypothesis)
* проверка действием (Action)
* сбор данных (Data)
* получение инсайтов (Insights)

Или через владельца продукта, получают пользовательские истории в бэклог проекта. В общем, главный тренд — построение деятельности не вокруг технологических карт, а вокруг Клиентов. Функции офиса также претерпевают изменения. Главная задача администрации — обеспечение команд всем необходимым для работы. А что основатели? Они-то должны управлять компанией? Но как управлять если команды сами себе ставят задачи? Мне кажется, основателям потребуется ментальный переход, чтобы убрать букву У из слова “управление”. Получится “правление”.

**Функция основателей также трансформируется. Чтобы компания была эффективной, нужны:**

* Сильная корпоративная культура (законы и принципы)
* И кадровая политика, ориентированная на привлечение талантов
* Кстати, в классической модели управления таланты не нужны. Она ориентирована на минимизацию человеческого фактора. Единственное место, где таланты могут прижиться — головной офис, но там они довольно быстро заскучают.

**Код ценности можно разложить через три фактора:**

* Цена, которую ты готов заплатить за следование ценности. Как в продажах, если ценность для клиента равна нулю, он не заплатит ни цента.
* Приоритет значимости — ценности конкурируют друг с другом. Например, честность и справедливость. Лучшие формулировки ценностей содержат в себе приоритет, как ценности Agile.
* Истинные ценности проявляются через нетерпимость к нарушителям. Если чистюля попал в грязную комнату, он либо покинет её, либо попытается прибраться. В любом случае, нарушение ценности приводит к внутреннему напряжению и дискомфорту.

Комбинация «приоритета значимости» и «нетерпимости» приводят к ценностным конфликтам. И это хорошо — поскольку такие конфликты инициируют внутреннюю активность. Если целенаправленно собирать ценностные истории, со временем будет сформирован банк историй, который образует корпоративную мифологию.

**И если истории закодированы верно, то их код будет прописываться в подсознании сотрудников и те смогут самостоятельно:**

* оценивать непонятные ситуации через призму ценностей, в идеале, даже действовать проактивно
* принимать решения, основываясь на чёткой системе приоритетов
* брать на себя ответственность за принятые решения

Управление, основанное на системе ценностей — soft power — мягкая власть, значительно сильнее власти жёсткой, поскольку требует гораздо меньше энергии для поддержания аппарата контроля и насилия. Когда-то человечество сделало это открытие, создав религии. Сейчас его заново совершают компании, проектируя религии корпоративные.

**Про лидерство**

Объясняя, что мы имеем в виду, когда говорим о бизнес-лидерстве (organizational Leadership, – ред.), нельзя обойти вопрос о том, что такое лидер и чем он отличается от менеджера. Давайте начнем с наиболее общих определений. Лидер имеет последователей, в то время как менеджер управляет подчиненными. Другими словами, люди следуют за лидером добровольно (как за локомотивом). Отчитываться перед менеджером обязательно, его авторитет держится на принуждении. Менеджеры обладают официальной властью в вашей организации. Власть лидеров основана на неформальном авторитете. Менеджер обязательно должен быть вписан в организационную структуру. Лидер может появиться откуда угодно, не обязательно даже, чтобы он вообще был как-то отражен в документации предприятия.

У лидеров есть цельная стратегическая концепция. Мотивация рождается и из воодушевления, и из отчаяния. Статус Quo где-то посередине между ними. Если вы не делаете ничего, чтобы воодушевить людей на подъем, то знайте, что вы на склоне холма и скоро начнется естественное соскальзывание в отчаянье и уныние. Рост энтузиазма требует наличия неких цельных воззрений на работу, на ее будущее – стратегической концепции. Лидеры продвигают свою стратегическую концепцию среди сотрудников и выводят компанию из статуса Quo, подальше от неизбежного разочарования, охватывающего людей, не имеющих философии, в которой они могли бы найти мотивацию.

Лидеры систематически создают условия для воплощения стратегической концепции и философии и снабжают этот процесс ресурсами. Культивирование философии организации – отнюдь не односторонний процесс. Лидеры творят среду для диалога, рождающую чувство общности, со временем объединяющей разрозненные группы в структуре организации. Но недостаточно просто философии как таковой, нужна именно ясная стратегическая концепция. Она конкретизирует абстракции и проецирует на повседневную будничную практику.

Инновации вдыхают жизнь в стратегическую концепцию развития, прокладывают путь, по которому будут следовать другие. Но что значит – внедрять инновации? Образование и повышение квалификации наведет на новые мысли и идеи. Для инноваций нужно смотреть вперед, обладать открытостью, быть готовым увидеть новое, когда оно возникнет. Чтобы воспринять изменения необходимо иметь живое воображение, способное помочь в осознании того, как может быть использована та или иная новая вещь для решения задач компании. «Стратегические инновации – это сдвиг в корпоративной бизнес-стратегии, который создает новую ценность, в дополнение к старой. Она приносит пользу как самой компании, так и компании в целом», – так сказано в книге «The Power of Strategy and Innovation».

**На основе приведенных выше постулатов лидерства предлагается ценностно-целевая модель лидерства, которая включает в себя три элемента:**

1. Ценности – наличие у лидера внутренней потребности развития (самореализации) в рамках конкретной ценности.
2. Цель – видение лидером собственной цели на основе его внутренних ценностей, которая гармонично согласована с целями организации.
3. Инструменты вовлечения – набор эффективных инструментов лидера по вовлечению персонала в совместную деятельность по достижению общей цели.

Все элементы модели взаимоувязаны, и лидерство обеспечивается только при наличии четкой согласованности между ее элементами. Очевидно, что при отсутствии любого элемента данной модели лидерство невозможно. Согласование внутренних ценностей и целей лидера создает предпосылки для максимального раскрытия его потенциала, что обеспечивает осмысленность его действий и осознанную вовлеченность в деятельность организации. В этой триаде мы рассматриваем ценности и цели человека в качестве его первичных (определяющих) элементов лидерства, которые порождают потребность освоения необходимых инструментов вовлечения.

Поведение каждого человека также определяется его внутренними ценностями, и изучению этого вопроса посвящен специальный раздел философии – аксиология (теория о ценностях). Внутренние ценности человека (дальше под ценностями мы будем иметь в виду именно внутренние ценности человека), согласно Prigozhin, есть предельные жизненные ориентиры, по которым мы выстраиваем свое поведение, отношения с людьми, карьеру, ставим себе цели и ограничения. Более кратко, ценности – это показатели качества жизни (личной, деловой, социальной), ее блага Prigozhin, отвечают на вопрос: что важно для человека?

Мы представляем ценности как систему значимых параметров внутренней среды человека, в пространстве которых ему комфортно находиться. Каждый человек интуитивно старается контролировать свое пространство ценностей, и если по каким-то причинам отклоняется от них, то сразу же стремится восстановить статус-кво. Другими словами, истинный ответ на вопрос «Почему человек поступает определенным образом?» всегда находится в области его ценностей. И чем выше уровень значимости конкретной ценности для человека, тем большим влиянием для человека она обладает. Ценности человека являются главным источником его мотивации (энергии).

В рамках описания ценностно-целевой модели лидерства мы условно разделили все ценности на две основные группы: ценности-состояния и ценности-драйверы. Ценности-состояния – это такие ценности, которые обеспечивают комфортное существование человека посредством устойчивого поддержания данной ценности на заданном уровне. Ценности-драйверы – это такие ценности, в пространстве которых человек ощущает потребность в своем дальнейшем развитии, которые формируют стремление человека на достижение определенных результатов.

Для обнаружения своих базовых ценностей (ценностей-состояний и ценностей-драйверов) лидер должен проанализировать, что для него важно в его жизни, работе, дома. Существует много инструментов анализа и определения внутренних ценностей человека. К ним, как правило, относится определение ситуаций, когда человек был счастлив, гордился собой, занимался тем, что ему интересно на самом деле, чтобы человек стал делать, если бы у него были неограниченные ресурсы, и т. д. В литературе также существует многочисленное количество тестов по определению ценностей человека. Все ценности, выявленные человеком, необходимо ранжировать по значимости для него, и те ценности, которые в его внутреннем рейтинге займут первые места, и будут являться его ценностями-драйверами.

После выявление своих ценностей-драйверов лидер должен определить, что он хочет и может предложить людям в рамках развития в пространстве своих ценностей-драйверов. Это будет его ответ на вопрос: для чего я существую или какую ценность я несу этому миру? Полученный ответ определяет миссию человека. Ценность-драйвер и миссия является основой для определения и формулировки лидером своей мечты. Мечта – это визуальный образ или идеальный конечный результат Orlov, максимальной реализации ценности-драйвера для человека. В этом смысле мечта как визуальный образ, с одной стороны, становится постоянным источником энергии (мотивации) самого лидера, а с другой стороны, инструментом обнаружения (проявления) соответствующих ценностей у потенциальных последователей. Перефразируя выражение известного бизнес-консультанта Джефри Мура о моделях, можно сказать, что «мечта – как созвездие: она не должна изменяться, ее ценность состоит в открытии перспективы над постоянно меняющимся миром.

Огромный потенциал этого инструмента – мечты – очень ярко продемонстрировал Мартин Лютер Кинг в своей знаменитой речи у мемориала Линкольна в Вашингтоне 28 августа 1963 г., которую он сфокусировал на словах «У меня есть мечта!». Это позволило ему привлечь миллионы последователей и добиться равных гражданских прав для всех жителей Америки независимо от цвета кожи. Самоактуализация занимает наивысший уровень в данной иерархии и означает «полное использование своих талантов и способностей, своего личностного потенциала» Maslow, которое направлено на реализацию предназначения человека.

Исходя из изложенного, уровень целей лидера или их масштаб должен быть направлен на удовлетворение его высшей потребности – потребности в самоактуализации. Идеальный случай, когда цели организации становятся личными целями человека.

Глобальная общая цель лидера (глобальная – означает масштаб цели, общая – означает согласование с целями организации) благодаря своему масштабу позволяет охватить потенциальные цели всех последователей, что в конечном счете является основой удовлетворения потребностей не только самого лидера, но и всех его последователей. И это очень важно! Важно понимать, что лидера без глобальной общей цели не существует. Это является ключевым признаком любого лидера. Описанная ценностно-целевая модель лидерства представляет собой новый инструмент, отвечающий на два главных вопроса, раскрывающих природу лидерства («Как рождается/возникает лидер?» и «Что побуждает лидера вести других за собой?»), который позволяет генерировать лидеров в любой организации.

**Таким образом, предложенная ценностно-целевая модель лидерства позволяет:**

* Генерировать лидеров в трудовых коллективах, обладающих видением общей цели организации и имеющих внутреннюю потребность в ее достижении, которые являются источником их активности по привлечению на добровольной основе единомышленников (последователей) для достижения этой цели.
* Формировать новое мышление сотрудников организации, направленное на гармонизацию собственных целей с целями организации, что обеспечивает раскрытие их потенциала и осознанную вовлеченность в деятельность организации.
* Реализовать эффективную стратегию отношений «win-win», когда каждая из сторон выигрывает (организация, сотрудники).

**Продуктивность ценностно-целевой модели лидерства:**

* низкая эффективность достижения общей цели (цели и ценности лидера и его последователей не согласованы);
* высокая эффективность достижения общей цели (цели и ценности

лидера и его последователей согласованы)

Ценностно-целевая модель лидерства представляет собой экологичный и универсальный инструмент управления сотрудниками организации, который позволяет ее лидерам управлять и вести за собой людей, не ущемляя их интересов. Простота и ясность предлагаемого подхода обеспечивают универсальность его применения в любых организациях. Сущность ценностно-целевой модели лидерства можно проиллюстрировать цитатой известного бизнес-консультанта С. Кови, который сказал, что «если Вам удастся найти людей, чья страсть пересекается с работой, Вам не придется контролировать их. Они сами будут управлять собой лучше, чем кто-либо другой, потому что их стремление будет исходить изнутри, а не извне».

Однако, прежде чем начать формировать или привлекать потенциальных лидеров для совместной работы, организация должна сама четко определить и сформулировать свои ценности, миссию и цели. Качество проработки ценностей, миссии и целей организации со стороны ее руководства является основой создания необходимой атмосферы доверия и сотрудничества со всеми членами организации.

Прежде всего, это касается ценностей организации, которые представляют собой «общую шину» компании, по которой все члены трудового коллектива выравнивают свои действия. Ценности организации являются источником формирования ее корпоративной культуры. А корпоративная культура, по сути, отражает уровень внутренней согласованности действий (вовлеченность) всех членов организации в направлении достижения общей цели.

Таким образом, одной из главных задач любого лидера является формирование необходимого уровня корпоративной культуры у своих последователей и поддержание ее в течение всего процесса достижения цели. Среднемировой показатель вовлеченности персонала в деятельности компаний составляет 15%, а доход компаний с вовлеченными сотрудниками в 2,5 раза превышает доход их конкурентов с низким уровнем участия. Лидерство объективно становится эффективным инструментом организационного управления в условиях VUCA-мира, поскольку является одним из системообразующих факторов организации, который обеспечивает эффективное объединение потенциала группы людей для достижения общей цели. Следует ожидать, что развитие лидерских качеств у сотрудников организаций и увеличение количества вовлеченных сотрудников в достижение общей цели приведут к нелинейному росту производственных показателей деятельности любой компании, и самое главное, обеспечат целостность и устойчивость их функционирования в VUCA-мире.

VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность) характеризует изменчивую и сложную среду современного мира, где не существует гарантированной стабильности. Термин VUCA в 1990-х годах ввели американские военные для описания условий управления войсками в условиях скоротечных боевых действий, а сегодня он используется в бизнес-среде для обозначения динамичных условий, в которых работают современные организации.

**Лидер рассматривается как ведущий элемент системы и на этой основе выделено 3 основных группы описания характеристик такого элемента:**

* персональные характеристики или свойства элемента (лидера);
* отношения ведущего элемента (лидера) с другими элементами системы (поведенческие концепции);
* отношения ведущего элемента (лидера) с другими элементами системы (последователями) с учетом контекста ситуации или внешних условий (ситуационные концепции).

В составе персональных концепций лидерства выделено две подгруппы: первая – характеристики лидера, основанные на его индивидуальных особенностях (концепции личностных черт) и вторая – характеристики лидера, определяемые его отношением к целям и задачам системы (функциональные концепции).

**Концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM)**

В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса (собственников, менеджеров, персонала, контрагентов, клиентов и др.). В соответствии с данным требованием современным подходом к оценке эффективности управленческих решений считается подход акционеров (stakeholder approach), иногда называемый также подходом заинтересованных сторон (constituency approach). Этот подход основан на утверждении о том, что для каждой организации существует много групп лиц, по-своему заинтересованных в результатах ее деятельности. В данном подходе к измерению и оценке эффективности управленческих решений основным показателем эффективности считается удовлетворенность этих заинтересованных групп.

В подходе акционеров различные стороны деятельности организации собираются воедино с помощью перемещения внимания с самой организации на тех, кто заинтересован в ее работе. Акционером (stakeholder) в данном случае выступает любая группа лиц, внутри организации или вне ее, заинтересованная в результатах работы организации. Кредиторы, поставщики, работники и владельцы компании в рамках этого подхода являются акционерами. У каждого акционера будет свой критерий для оценки эффективности организации, поскольку их отношение к этой организации и их интересы различны. Определяя, хорошо ли работает организация, нужно рассматривать ее с точки зрения каждой из групп акционеров.

Оценка эффективности менеджмента в подходе акционеров реализована в концепции VBM (value based management), так называемой концепции ценностно-ориентированного управления, пропагандирующей комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров). Основной принцип ценностно-ориентированного управления — качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях иерархии за счет концентрации усилий всех ЛПР на ключевых факторах стоимости.

Достоинство подхода акционеров к оценке эффективности менеджмента заключается в том, что он позволяет определять общую эффективность менеджмента, так как понятие эффективности здесь шире, чем в традиционных методах (целевой, ресурсный подход, подход внутренних процессов), и что при этом подходе рассматриваются факторы как окружающей, так и внутренней для организации среды. Кроме того, подход акционеров учитывает важный для общества фактор корпоративной социальной ответственности, который формально не измеряется нив целевом, ни в ресурсном подходах, ни в подходе внутренних процессов.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 2**

<https://youtu.be/gsd-BOLtWcY>

**ТЕМА 2. РОЛЬ CЕO В ЦИФРОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ МАЛОГО**

**И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Основой формирования цифровой экономики является процесс цифровизации (digitization, digitalization) экономики и общества, подразумевающий массовое внедрение и усвоение цифровых технологий, что приводит к социально-экономической трансформации общества. Процесс цифровизации постепенно охватывает различные сферы хозяйственной деятельности и вовлекает в данный процесс значительное количество субъектов, включая малый бизнес.

В последнее время цифровая экономика относится к приоритетной сфере в различных странах, о чем свидетельствует наличие государственных программ и стратегий, направленных на развитие и стимулирование цифровых технологий. Только в странах Европейского союза (ЕС), согласно данным Еврокомиссии, в 2017 г. насчитывалось более 30 национальных и региональных программ по цифровизации экономики (on digitising industry). В России также принята и реализуется национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», предполагающая цифровизацию российской экономики по различным направлениям.

Лидирующие позиции по показателям развития цифровых технологий, основываясь на Индексе цифровой эволюции (DEI), занимают Норвегия, Швеция, Швейцария, Дания, Финляндия, Сингапур, Южная Корея, Великобритания, Гонконг и Соединенные Штаты. По данным Европейской комиссии ЕС, осуществляющей расчет Индекса цифровой экономики и общества (DESI), в 2018 г. лидерами цифровизации экономики стали Финляндия, Швеция, Нидерланды и Дания. Однако следует отметить, что положение стран-лидеров может измениться. Только открытость инновациям, создание институциональных условий для их активного внедрения позволят создать потенциал для дальнейшего экономического развития. Так, эксперты выделяют ряд стран, в том числе Китай, Россию, Индию и др., которые в настоящее время находятся на более низком уровне развития цифровых технологий, но демонстрируют готовность к росту, привлекательны для инвесторов и могут вытеснить страны с замедляющейся динамикой (страны Западной Европы, Южная Корея и др.)

В докладе, опубликованном UNCTAD (Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию), отмечается, что ведущая роль в развитии цифровой экономики принадлежит США и Китаю, на которые приходится 75 % всех патентов, связанных с технологиями блокчейн, 50 % мировых расходов на «Интернет вещей», более 75 % мирового рынка открытых технологий облачных вычислений. Кроме того, на долю этих стран приходится 90 % рыночной капитализации 70 крупнейших цифровых платформ мира. При этом на долю Европы приходится 4 %, а Африки и Латинской Америки в совокупности – всего 1 %.

В настоящее время выделяют более десятка базовых технологий цифровой трансформации экономики, включая искусственный интеллект, сквозные технологии, роботизацию, «Интернет вещей», технологии блокчейн и др. Именно развитие данных технологий позволит в дальнейшем странам сохранять конкурентоспособность экономики. Индекс цифровизации бизнеса, который рассчитывается на основе следующих показателей: уровень использования широкополосного интернета, облачных сервисов, RFID-технологий, ERP-систем и включенность в электронную торговлю. В 2018 лидирующие позиции занимали Финляндия со значением Индекса на уровне 50 пунктов, Бельгия (49), Япония (48), Нидерланды (48), Дания (47). Для России данный показатель составил 31 пункт. Это означает, что российский бизнес только начинает включаться в цифровую экономику и не использует всех возможностей, которые можно получить, используя цифровые технологии.

**Вовлечение малого бизнеса в цифровую экономику возможно следующими способами:**

* цифровизация малого бизнеса на основе использования информационных и коммуникационных технологий, что приводит к формированию новых бизнес-моделей;
* производство субъектами малого бизнеса цифровых технологий;
* в результате разработки и реализации государственных программ по цифровизации малого бизнеса.

**К наиболее распространенным инструментам использования цифровых технологий малыми предприятиями относят:**

* customer relationship management (СRM) – системы для управления отношениями с клиентами;
* enterprise resource planning (ERP) – управление ресурсами предприятия (понятие ресурсов включает: материалы, оборудование, трудовые ресурсы и др.). ERP-системы обеспечивают контроль, управляемость и прозрачность финансовых, кадровых и товарно-материальных потоков в компании;
* сервис облачных вычислений – используется для проведения сложных расчетов, обмена информацией, хранения данных, получения доступа к возможностям искусственного интеллекта и др. Облачные решения обеспечивают межфункциональную прозрачность и согласованность данных, ускоряют процесс обновления информационных платформ с минимальными затратами или бесплатно, снижают эксплуатационные расходы и гарантируют безопасность важных данных клиента и внутренних данных.

Согласно данным Евросоюза, наиболее активно используют в своей деятельности CRM-системы субъекты малого бизнеса промышленно развитых стран Северной Европы: Германия – 43,35 %, Голландия – 43,09 %, Бельгия – 39,76 %. Использование технологий ERP субъектами малого бизнеса в разных странах отличается: в странах с развитой промышленной кооперацией такие системы активно внедряются (например, Бельгия – 48,78 %, Испания – 41,76 %, Литва – 41,3 %). а в странах, ориентированных преимущественно на финансовые рынки и сервис (например, Великобритания – 14,5 %) или имеющих незначительный объем инновационных производств, доля ERP в малом бизнесе невелика (например, Турция – 10,02 %). Относящиеся к цифровым технологиям облачные вычисления наибольшее развитие получили на малых предприятиях скандинавских стран: Финляндия – 62,3 %, Швеция – 54,1 %, Дания – 53,74 %, Норвегия – 47,8 %. В этих странах производится значительный объем программного обеспечения и активно развиваются экосистемы стартапов. Другим способом цифровизации малого бизнеса и вовлечения его в цифровую экономику является производство цифровых продуктов и их реализация на рынке.

**Малый бизнес, инновационный по своей сути, может активно участвовать в производстве следующих инновационно-цифровых технологий:**

* технологии беспроводной связи: разработка устройств и приложений «Интернета вещей», разработка различных приложений для смартфонов и других устройств;
* технологии виртуальной и дополненной реальности: разработка программного обеспечения для виртуальной и дополненной реальности, разработка и производство устройств для взаимодействия с виртуальной и дополненной реальностью (очки, шлемы и др.);
* разработка и производство чипов, датчиков, процессоров, необходимых для развития цифровых технологий;
* разработка новых робототехнических и сенсорных систем для промышленного применения;
* ‒ дизайн и проектирование изделий для цифрового пространства;
* ‒ разработка новых направлений для применения искусственного интеллекта;
* ‒ разработка программного обеспечения для квантовых систем;
* ‒ цифровой дизайн и конструирование и др.

Одним из вариантов развития малого бизнеса в сфере выпуска цифровых технологий являются так называемые производственные лаборатории (Fab Lab), которые первоначально функционировали при образовательных учреждениях, обслуживая студенческие проекты. В настоящее время производственные лаборатории вышли за пределы университетов и достаточно эффективно развиваются в Германии, Франции, США.

Оборудование цифровых производственных лабораторий преимущественно состоит из фрезерного станка для раскроя листового материала и различных 3D-принтеров, использующих в качестве сырья пластик или металл. Результатом производственного процесса такой лаборатории является создание чертежа будущего изделия в виде стандартного файла. Стандартизация проектов обеспечивает совместимость и возможность широкого распространения даже за пределы страны, а использование современного оборудования позволяет повысить точность и качество готовых изделий.

К наиболее значимым результатам реализации проекта можно отнести: ускорение бизнес-процессов, исключение ручного ввода данных, повышение качества обслуживания клиентов за счет большей скорости и точности обработки заказов, снижение расходов на коммуникацию (Gnezdova, 2018). Использование практики пилотных проектов, реализуемых в рамках государственных целевых программ поддержки цифрового развития малого бизнеса, может стать одним из эффективных инструментов роста для российской экономики.

Внедрение цифровых технологий субъектами малого бизнеса – процесс сложный и неоднозначный. Оценить масштабы данного явления в России попытался Банк «Открытие» совместно с Mail.ru Group, Московской школой управления «Сколково» и Российской ассоциацией электронных коммуникаций, рассчитав Индекс цифровизации малого и среднего бизнеса, который в сентябре 2019 года составил 45 пунктов из 100 возможных, причем для ИП – 42 пункта, для юридических лиц – 49 пунктов. Это свидетельствует о том, что цифровая трансформация в недостаточной степени охватила малый бизнес. Препятствиями на пути цифровизации выступают ограниченность денежных средств, недостаточная осведомленность предпринимателей о преимуществах внедрения цифровых технологий и возможностях усовершенствования рабочих процессов путем цифровизации компании, отсутствие компетенций для осуществления цифровой трансформации своего бизнеса.

Цифровизация экономики открывает перед малым бизнесом новые возможности и перспективы. Использование цифровых технологий позволяет субъектам малого бизнеса снизить издержки, повысить эффективность и конкурентоспособность предприятия, осуществлять выпуск новых видов продуктов, занимая определенные ниши на рынке цифровых товаров и услуг. Наряду с возникающими перспективами появляются и новые проблемы, связанные не только с поиском инвестиций, но и формированием новых компетенций субъектов малого бизнеса, позволяющих успешно ориентироваться в условиях цифровой трансформации. Кроме того, использование цифровых технологий приводит к усилению конкуренции не только со стороны отечественных, но и зарубежных участников рынка.

**Функционал первого лица компании**

Генеральный директор – это руководитель производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Генеральный директор несет ответственность за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, за последствия принимаемых решений, финансово-хозяйственные результаты деятельности Общества. Функции генерального директора заключаются в общем руководстве производственно-хозяйственной деятельностью компании. Именно генеральный директор несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества.

**Требования к генеральному директору**

**Основные требования, которые предъявляются к генеральному директору, следующие:**

* наличие высшего образования (часто требуется экономическое, юридическое или соответствующее профилю работы компании);
* наличие опыта работы на руководящей должности, как правило, от двух лет;
* наличие опыта работы в сфере, соответствующей деятельности компании;
* знание нормативных и законодательных актов;
* уверенное пользование персональным компьютером.

**Функции генерального директора**

**На Генерального директора Общества возлагаются следующие функции:**

* обеспечение соблюдения законности в деятельности Общества;
* осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;
* организация работы Общества с целью достижения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества;
* выполнение поручений общего собрания акционеров, Совета Директоров Общества.

**Должностные обязанности генерального директора**

**На генерального директора возлагаются следующие должностные обязанности:**

* руководство финансовой и хозяйственной деятельностью Общества;
* организация работы с целью осуществления эффективного взаимодействия подразделений Общества;
* обеспечение выполнения всех обязательств Общества перед кредиторами;
* организация ведения бухгалтерского учета, обеспечение составления всех форм отчетности;
* утверждение штатного расписания Общества, должностных инструкций для сотрудников Общества;
* принятие мер по обеспечению Общества квалифицированными кадрами;
* принятие мер по обеспечению Общества всем необходимым имуществом;
* обеспечение сохранности имущества Общества;
* обеспечение защиты интересов Общества в суде;
* осуществление комплекса мер по контролю выполнения сотрудниками Общества требований законодательства РФ, внутренних нормативных документов Общества и должностных обязанностей;
* осуществление комплекса мер по контролю выполнения решений общего собрания акционеров, Совета директоров Общества;
* предоставление сведений, отчетности о деятельности Общества общему собранию акционеров, Совету Директоров и ревизорам Общества.

**Права генерального директора**

**Генеральный директор имеет право:**

* оформлять и подписывать документы в рамках своей компетенции;
* принимать решения в пределах своей компетенции;
* представлять интересы Общества во взаимоотношениях со сторонними организациями;
* расторгать и заключать от имени Общества хозяйственные договоры, в том числе трудовые договоры;
* открывать расчетные счета Общества в банках;
* визировать штатное расписание Общества, Правила внутреннего трудового распорядка дня и другие внутренние локальные документы Общества;
* производить операции с имуществом и денежными средствами Общества;
* увольнять и принимать на работу сотрудников Общества;
* привлекать к ответственности (дисциплинарной и материальной) сотрудников Общества;
* определять систему, формы и размер заработной платы и материального поощрения сотрудников Общества;
* выносить вопросы на рассмотрение общему собрания акционеров и Совету Директоров Общества.

**Ответственность генерального директора**

**Генеральный директор, согласно законодательству, несет следующую ответственность:**

* за убытки, причиненные Обществу своими действиями или бездействием в процессе исполнения функций и обязанностей;
* за разглашение информации, которая содержит коммерческую и служебную тайну;
* за невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

Генеральный директор – ключевая должность в компании. Однако не всегда понятно, за что именно он должен отвечать, какие у него права и полномочия. Рассмотрим подробнее, кто такой генеральный директор и каковы его функции. Генеральный директор: кто такой и чем занимается Директор предприятия – это наемный работник с очень широкими, но все же ограниченными полномочиями. Наряду с широкими полномочиями он наделен и серьезной ответственностью: за имущество компании; за решения, принятые им в рамках своей компетенции, и последствия этих решений; за результаты финансово-хозяйственной деятельности компании. Ключевая обязанность директора предприятия – руководство производственной, хозяйственной и финансовой деятельностью фирмы в соответствии с действующим российским законодательством, уставом компании и другой внутренней документацией, включая договор и должностную инструкцию. Генеральный директор напрямую подчиняется совету директоров, собранию акционеров, учредителям и владельцам.

Перечень того, чем занимается директор, весьма обширен, и зависит от требований конкретной компании. К наиболее общим функциям генерального директора можно отнести следующие: Руководство финансовой и хозяйственной деятельностью компании. Организаторская работа: гендиректор должен наладить деятельность всей компании таким образом, чтобы максимально эффективно пользоваться результатами работы всех подразделений. Гарантия законности при работе компании. Выполнение поручений владельцев компании. Составление долгосрочных и краткосрочных стратегий развития фирмы. Один из основателей научной теории управления Анри Файоль в 1916 году выделил пять классических функций директора организации, которые и сегодня изучаются на курсах и семинарах для менеджеров среднего и высшего звена. Они объединяют в себя практически всю деятельность директора фирмы.

**1. Планирование**

Руководитель должен знать цели и задачи компании. Он может выбирать путь развития и оказывать влияние на принятие важнейших решений, однако если директор не является владельцем, то конечные цели определяются учредителем или советом учредителей. Руководитель компании может планировать финансово-хозяйственную деятельность фирмы в рамках имеющихся данных и своей компетенции. Для этого он должен ответить на три вопроса: на какой стадии компания находится сейчас? Каковы ближайшие и среднесрочные цели? Что должен сделать лично директор и каждый сотрудник организации, чтобы достичь этих целей? 15 ежедневных обязательных шагов директора Редакция журнала «Генеральный Директор» подготовила список простых, но очень эффективных дел, которые стоит выполнять гендиру каждый день. Сохранить список дел.

**2. Организация**

Важнейшей функцией генерального директора является разработка организационной структуры. Существует несколько стандартных организационных структур, из которых генеральный директор выбирает подходящую для своей компании: Линейная структура. Простейшая из всех. Все данные передаются строго по цепочке: генеральный дает распоряжения руководителям отделов/подразделений, те, в свою очередь, назначают исполнителей из числа рядовых сотрудников. Линейно-штабная структура. Есть руководитель высшего звена, есть линейные управленцы и есть штаб, подразделение, которое не принимает самостоятельных решений, но оказывает помощь линейным менеджерам. Функциональная структура. Все сотрудники распределяются согласно функциям. Генеральный директор может назначить директора по производству, директора по продажам, директора по маркетингу.

У каждого из подчиненных директоров будет собственный отдел или штат сотрудников, конкретные функции и определенная ответственность перед генеральным. Продуктовая, или товарная структура. Если компания выпускает несколько различных продуктов, будет соответствующее число подразделений. Если, например, крупный магазин торгует в розницу бытовой техникой и электроникой, то создаются отделы по бытовой технике и электронике. Рыночная структура. Фирма может работать на нескольких различных рынках, для каждого из которых создается собственное подразделение. Выбор той или иной организационной структуры во многом зависит от характера директора. При централизованной структуре его личные качества влияют на весь стиль управления.

Также следует учитывать оперативность принятия решений, степень координации, квалификацию персонала. К примеру, если в компании работают высококвалифицированные специалисты, то делегирование полномочий более распространено, чем в компаниях, где работает низкооплачиваемый персонал. Вне зависимости от выбранной организационной структуры, генеральному директору необходимо разработать регламенты, прописать бизнес-процессы, поставить цели и задачи и принять меры по обеспечению компании всеми необходимыми ресурсами, как трудовыми, так и материальными.

**3. Руководство**

Эта функция генерального директора связана с постановкой и распределением задач, ответственности, мотивацией сотрудников. Бизнес-тренеры выделяют три основных способа распределения задач и ответственности: Самостоятельная постановка целей руководителем. Авторитарный способ. Директор единолично принимает решения, не обсуждая их с персоналом. В этом случае сотрудники могут не знать о целях компании и работать «отсюда и до обеда». Руководитель ставит общие и индивидуальные задачи, после чего проводит совещание и обсуждает их с подчиненными. В результате директор дает поручения сотрудникам и назначает ответственных.

Руководитель разрабатывает основную миссию компании, обсуждает ее с сотрудниками, корректирует. Сотрудники сами определяют меру своей ответственности. После этого происходит общее собрание с коллективом, создается план действий по достижению главной цели, назначаются исполнители и ответственные лица. В такой схеме непосредственное участие руководителя в производственном процессе минимально. Главная задача генерального директора – дать команде ориентиры. Надо принять то, что мы не можем просчитать, предсказать будущее. Чтобы работать с неопределенностью, руководителю нужна команда.

Однако директор обязан напрячься и сформулировать сотрудникам ориентиры, куда движется компания. Многие руководители говорят: «Да какая у нас стратегия, какие планы?! Невозможно ничего предсказать». Нет проблем, сформулируйте это, и топ-менеджмент начнет реагировать гибко. Важно! Ориентиры не должны выражаться в цифрах. Возможно, вы обозначите их так: «Не знаю, что будет с рынком. Наша задача: выживать на приемлемом уровне. В компании должны работать лучшие специалисты. С ними не важно, какой будет прибыль». Ориентиры нужно донести до команды, и донести так, чтобы их услышали. Важно помнить: это лишь ориентиры, и вам не надо согласовывать будущее. Человека мотивирует то, что у него есть ориентиры.

**4. Координация**

Данная функция заключается в обеспечении связи между отдельными звеньями компании. В качестве средства коммуникации может выступать любой инструмент: интервью, собрания, связь по электронной почте, передача отчетности и иной документации. Задача генерального директора – обеспечить согласованную работу отделов и отдельных специалистов в своей компании. В функции можно выделить два главных направления: Координация связи между отдельными структурными подразделениями. Согласованность в работе между отделами и службами одного предприятия путем установления рациональных связей. Для этого используется ряд мер: Выявление причин отклонений от плана. Определение дополнительных работ. Формирование порядка выполнения этих работ. Расчет резервов, которые понадобятся для проведения дополнительных мероприятий. Перераспределение функций, обязанностей, ответственности между исполнителями.

Существует три основных вида взаимозависимости между отдельными подразделениями предприятия: Номинальная. Предприятия работают для достижения общего результата, однако не связаны между собой. К примеру, несколько заводов, выпускающих комплектующие для одного производства и принадлежащих к одной корпорации. Они вносят общий вклад в производство конечного продукта, но непосредственная связь между ними не требуется. Последовательная зависимость. Работа подразделений, занятых на определенных этапах производства, напрямую зависит от результатов работы отделов, занятых на предыдущих этапах. Тут наблюдается достаточно тесная координация, что особенно заметно на заключительный этапах производственного процесса. Обоюдная взаимозависимость. Работа подразделений тесно связана, и результат деятельности одного зависит от результатов деятельности другого.

**5. Контроль**

Контроль выполнения поставленных генеральным директором задач включает в себя: установление стандартов и стратегических планов; измерение результатов по факту; проверка причин, если фактические результаты существенно от стандарта/плана. Возможно, придется пересмотреть план развития или внести изменения в кадровую политику. Кратко говоря, в обязанности генерального директора входит: Полное руководство деятельностью компании в рамках полномочий, описанных в договоре. Организация стабильной работы компании. Ответственность перед кредиторами компании. Организация бухучета и контроль формирования отчетности.

Принятие мер по сохранности имущества и рационального использования ресурсов фирмы. Решение кадровых вопросов. Представление интересов компании в суде или делегирование этой обязанности уполномоченному лицу. Разработка системы мотивации сотрудников, контроль за соблюдением ими своих обязанностей по договору, внутренней документации компании и действующего законодательства. Выполнение поручений владельцев компании. Предоставление отчетов владельцам. Если говорить в общем о том, что делает генеральный директор, то его миссией является налаживание и контроль работы вверенного ему предприятия. Кто он генеральный директор? Гендиректор - руководитель производственно-хозяйственной сферы организации, предприятия. Важно отметить аспект - несмотря на свои широкие полномочия, это не фактический владелец компании, а наемный работник. Собственником такого рода корпораций выступает совет учредителей, собрание акционеров.

**Должность характеризует большая и распространенная степень ответственности:**

* За эффективное использование и общую сохранность имущества компании.
* За все принятые им решения и их последствия.
* За результаты организации, предприятия в финансово-хозяйственном аспекте.

Главная функция генерального директора - всецелое руководство производственной, хозяйственной деятельностью компании. Должность характерна для любой крупной компании, акционерного общества. Как в России, так и во всем мире, она относится к наиболее оплачиваемым, перспективным и мотивирующим.

**Из истории должности**

Впервые такого рода работники в России появились еще в XVIII веке. Схожими с гендиректорскими обязанностями обладали управляющие промышленных фабрик. Их функции были схожи с функциями генерального директора ООО - ответственность за административную, финансовую, производственную часть. При этом управляющие также были всего лишь наемными работниками.

**Требования к специалисту**

К занимающему высокую должность - соответствующие требования.

**Вот каким пунктам должно соответствовать лицо, выполняющее функции генерального директора:**

* Наличие специализированного высшего образования, соответствующего основной деятельности предприятия, фирмы, - юридического, экономического, технического и проч.
* Опыта труда на руководящем посту. Как правило, минимум 2 года.
* Опыт работы в сфере, к которой относится основная деятельность корпорации.
* Отличное знание нормативных, законодательных актов, которые связаны с выполнением функций генерального директора.
* Уверенное владение продуктами современных технологий - ПК, мессенджеры, электронная почта, профессиональные программы и проч.

**Общие положения должностной инструкции**

**Представим основные положения из документа, регулирующего деятельность генерального директора:**

* Основная стезя работника - руководство хозяйственно-производственной и экономико-финансовой деятельностью компании.
* В своих действиях генеральный директор опирается на законодательные акты РФ, внутреннюю нормативную документацию, устав организации или предприятия, а также на трудовой договор и должностную инструкцию.
* Полнота ответственности должностного лица распространяется на результаты принятых им решений, эффективное использование и сохранность собственности компании, хозяйственные и финансовые итоги ее работы.
* Непосредственно подчиняется собранию акционеров, совету директоров.
* На время отсутствия генерального директора на своем посту его функции временно выполняет работник, занимающий иную руководящую должность, по приказу совета компании.

**В своей деятельности должностное лицо руководствуется следующим:**

* общероссийскими законодательными актами,
* уставом корпорации,
* внутренними нормативными документами,
* правилами трудового внутреннего распорядка, решениями совета директоров и общего собрания акционеров,
* а также иными регулирующими правилами компании.

**Функции генерального директора**

Наполнение этого раздела во многом зависит от специфики деятельности компании.

**Но общие, основные функции генерального директора, следующие:**

* Руководство финансовой деятельностью, хозяйственной работой компании в соответствии с принятым уставом.
* Такая организация деятельности всей структуры, которая позволяет эффективно использовать труд всех ее ответвлений.
* Гарантирование соблюдения законности при функционировании организации или предприятия.
* Своевременное и полное выполнение поручений учредителей, совета директоров, акционеров (зависит от формы организации деятельности).

**Обязанности должностного лица**

**Продолжаем разбирать функции и обязанности генерального директора. К последним относится следующее:**

* Руководство деятельностью компании - финансовой и хозяйственной.
* Организация работы всей структуры таким образом, чтобы каждый ее "винтик" приносил определенный результат для системы.
* Ответственность за выполнение всего списка обязательств организации перед кредиторами.
* Обеспечение составления требуемых форм отчетности, а также организация бухгалтерского учета.
* Издание распоряжений, принятие мер по появлению на балансе компании всего необходимого для деятельности имущества.
* Обеспечение сохранности собственности корпорации, фирмы.
* Издание распоряжений, принятие мер по обеспечению предприятия, организации квалифицированными трудящимися и служащими.
* Обеспечение интересов компании при судопроизводстве.
* Воплощение в жизнь комплекса мер по контролю за соблюдением сотрудниками должностных обязанностей, нормативных документов организации, необходимых общероссийских законодательных актов.
* Работы по контролю выполнения решений собрания акционеров, совета директоров.
* Предоставление отчетов, публикаций и прочей информации по деятельности компании ревизионным комиссиям, совету директоров, собранию акционеров.

**Функции гендиректора ООО**

Подробнее поговорим о финансовом и хозяйственном руководителе общества с ограниченной ответственностью. Решение о его назначении - прерогатива единственного участника ООО или общего собрания учредителей.

При смене должностных лиц участия прежнего гендиректора не требуется. Новое должностное лицо будет заявителем в ФНС, где регистрируется такого рода смена.

**Функции генерального директора здесь перекликаются с общими - для предприятия, АО, крупной корпорации:**

* Общее руководство структурой.
* Представитель компании при ее взаимодействии с третьими лицами.
* Своей визой вводит в силу договора, бухгалтерские отчеты, иную важную документацию.
* Право первой подписи всего ряда платежных документов.
* В ряде случаев обладает единоличным правом подписания платежных банковских бумаг.
* По своему усмотрению выдает доверенности должностным лицам, которые представляют интересы вверенного ему ООО в различных сферах.
* Заверяет свою подпись в банке, где открыт расчетный счет общества.

**Права руководителя**

**Немаловажно знать и перечень прав, на которые опирается его трудовая деятельность:**

* Составлять и подписывать документацию в границах своей компетентности.
* Принимать решения в рамках полномочий гендиректора.
* Представлять интересы всей компании при взаимодействии с иными организациями.
* Расторгать и заключать от имени всей фирмы, корпорации договорные документы - хозяйственные, трудовые и проч.
* Открывать расчетные счета компании в банковских, кредитных организациях.
* Визировать (подписывать, утверждать) штатное расписание компании, правила распорядка трудового дня и иные локальные (внутренние) документы структуры.
* Производить операции как с денежными средствами, так и с имуществом организации или предприятия.
* Принимать на работу, увольнять трудящихся и служащих.
* Привлекать сотрудников к различным видам ответственности - дисциплинарной, административной и проч.
* Определять систему начисления, порядок выплаты, размер заработной платы и иных форм материального поощрения работников.
* Подготавливать и выносить ряд вопросов на общее обсуждение советом директоров, собранием акционеров.

**Ответственность должностного лица**

Кроме прав, обязанностей, функций у генерального директора предприятия есть еще и предписанные нормы ответственности.

**Согласно законодательству, они могут быть следующими:**

* Ответственность перед компанией как за свои действия, так и бездействие, что привело к убыткам, дополнительным расходам.
* Ответственность за разглашение данных, содержащих в себе коммерческую, служебную тайну.
* Ответственность за халатное, несвоевременное, неполное выполнение обязанностей, функций генерального директора компании, ровно как и за невыполнение оных.

**Уровень заработной платы**

Одна из самых призрачных характеристик - нельзя прогнозировать уровень вашего дохода в случае, если вы займете кресло генерального директора. Известно только, что в России минимальная заработная плата такого лица - 60 тысяч рублей в месяц. В среднем официальный доход гендиректора - порядка 250 тысяч рублей ежемесячно. Самые верхние цифры могут быть совсем заоблачными для простого смертного. Однако не каждый, близко знакомый с уровнем ответственности этого лица, будет стремиться к занятию таковой должности. Высокий уровень оплаты труда генерального директора оправдан его громадной ответственностью за результаты собственных решений. Этот пост занимают профессионалы, вооруженные многолетним опытом руководства и труда по специализации компании, талантливые и рисковые управленцы, образованные, ответственные люди.

**Смежные должности**

Гендиректор крупного предприятия - весьма ответственная должность, сопряженная с выполнением самых различных функций. Отчего управленец часто нуждается в помощнике, обладающим чуть меньшими полномочиями или в их целой команде.

**Обычно вводятся следующие должности:**

* Зам, главный помощник. Основные функции заместителя генерального директора - всеобъемлющая работа с персоналом, исполнение обязанностей последнего в случае непредвиденных ситуаций.
* Финансовый директор. Ответственный по экономической сфере деятельности, денежным потокам.
* Коммерческий директор. Его стихия - продвижение, маркетинг, отдел продаж, а также логистика.
* Исполнительный директор. Еще одна ответственная должность. Его прерогатива - финансовый и административный контроль, взаимодействие с субподрядчиками, поставщиками, организация процесса документооборота.

Таким образом, генеральный директор - одна из самых перспективных, высокооплачиваемых наемных должностей. Существенная ее черта - большая степень ответственности как за свои решения, так и за общие результаты деятельности компании.

**Используют экономические показатели бизнеса в деятельности генерального директора:**

* Сверхнормативная прибыль
* Рентабельность бюджетных затрат = Сверхнормативная прибыль / Бюджетные затраты
* Рентабельность капитала= Сверхнормативная прибыль / Собственные активы должны быть «вшиты» в систему мотивации труда Ген. директора, т. к. именно эти показатели наиболее точно отражают результативность и эффективность бизнеса и должны быть «мерилом» качества трудового вклада Ген. директора.
* Но одних только экономических показателей в отношениях Собственник – Ген. директор - недостаточно. Существует еще множество принципиальных фрагментов этих отношений, которые должны «проговариваться» между контрагентами-партнерами заранее, как говорят «на берегу». Эти фрагменты лежат уже в плоскости «идеологии» этих отношений, но также требуют обоюдного понимания и формализации. И что самое главное, должны быть гарантированно «устойчивы во времени» …. Именно в этом случае достигается долгосрочное продуктивное партнерство Собственника и Ген. директора.
* Некачественно формализованные отношения Собственник – Ген. директор могут рано или поздно «выстрелить», стать причиной недоверия сторон друг к другу и создать угрозу для бизнеса в целом. Именно поэтому этот вопрос чрезвычайно важен. Его решение просто снижает риски бизнеса.
* И это не просто голословное утверждение автора публикации. С печальными последствиями некачественно формализованных отношений Собственника и Ген. директора приходилось сталкиваться на практике.
* Фактически, дальнейший текст публикации является авторской переработкой и дополнением методических материалов Центра Административного Менеджмента, г. Москва, которые так же были созданы на основе продолжительной (с 1995г.) практики управленческого консалтинга.

**Разные роли Собственника и Ген. директора**

Главная задача Собственника – стратегическое управление и развитие бизнеса, оптимизация системы (методов и правил) управления бизнесом. Главная задача Ген. директора – оперативное управление бизнесом в рамках существующей системы. При разделении ролей Собственника и Ген. директора фактически происходит передача (делегирование) Собственником функций оперативного управления бизнесом в компетенцию (и ответственность) Ген. директора. Именно поэтому один из основных принципов «идеологии» отношений Собственник - Ген. директор, должен быть принцип невмешательства Собственника в оперативное управление предприятием.

Раз уж доверил, то не вмешивайся…. Тем более не отдавай распоряжений «через голову» Ген. директора, подрывая его авторитет в глазах подчиненных. Невмешательство Собственника в оперативное управление совсем не означает отсутствия с его стороны контроля за бизнесом (как раз, наоборот, на эту функцию у Собственника появляется больше времени). Для качественного контроля бизнеса Собственник должен иметь полное представление о производственно-коммерческом процессе и системе управления предприятия. Все основные контрольные показатели должны быть зарегламентированы и отслеживаться. Как раз на основании их динамики Собственник и должен принимать стратегические управленческие решения, а также решения связанные с оптимизацией системы управления бизнесом, оптимизацией правил ведения бизнеса.

В этом смысле он должен быть «компетентным» Собственником. Такой способ управления, через разработку правил и контроль их исполнения, называется управлением, основанным на принципах децентрализации (децентрализованным управлением). В отличие от него, централизованное управление – это традиционное административное, директивно-адресное управление, которое мы видим внутри предприятия на линейке начальник – подчиненный: Ген. дир. - Линейный руководитель – Работник. Принципы децентрализованного управления используются в холдинговых структурах, при управлении группой компаний, или в случае, когда бизнес территориально разнесен.

Управляющая компания (холдинга) – это исполнительный инструмент Собственника по управлению разнопрофильным, крупным бизнесом. Но и в случае, когда бизнес небольшой, узкоспециализированный, и в таком исполнительном инструменте как Управляющая компания (холдинга) - нет надобности, необходимые функции управления со стороны Собственника – никто не отменял. Эти функции и принципы управления сохраняются, приобретая просто менее масштабные формы.

Именно аппроксимация принципов работы Управляющей компании (холдинга) на отношения Собственник - Ген. Директор (средний и малый бизнес) позволяет четко разобраться с поставленным вопросом. Итак, управление Собственника своим бизнесом, отношения Собственника с Ген. директором должны быть построены на принципах децентрализованного управления.

**Рассмотрим эти принципы в деталях:**

**Принципы регулирования отношений Собственник - Ген. Директор**

Наделение предприятия необходимыми средствами

Собственник предприятия вкладывает средства в предприятие - наделяет предприятие необходимыми основными и оборотными средствами для его эффективного функционирования.

**Назначение руководителя Предприятия**

Для управления предприятием Собственник назначает руководителя (Директора), на которого возлагается ответственность за эффективность работы Предприятия.

**Принцип единоначалия**

Персонал Предприятия подчиняется только директору Предприятия. Единоличный собственник или любой совладелец Предприятия не имеет права давать распоряжения персоналу Предприятия через голову Директора.

**Ограничение подчиненности директора Предприятия**

Директор Предприятия подчиняется только решениям Совета учредителей (акционеров) Предприятия, оформленных документально, и не должен подчиняться единоличным указаниям членов Совета учредителей.

**Разработка правил функционирования и контроль за их соблюдением**

Собственник разрабатывает правила функционирования для Предприятия и осуществляет контроль за соблюдением этих правил.

**Принцип невмешательства Собственника в оперативное управление**

В связи с тем, что Директор персонально отвечает за эффективность управления Предприятием, Собственник не должен вмешиваться в вопросы оперативного управления.

**Учет и контроль**

Директор предприятия должен подготавливать для Собственника планы и отчеты об их выполнении, позволяя Собственнику контролировать работу Предприятия. Предприятие должно своевременно подавать Собственнику необходимые планы, отчеты. В случае нарушения данных сроков премия Директора сокращается на \_\_%.

**Открытость Предприятия к проверкам со стороны Собственника**

В связи с тем, что Собственник не должен вмешиваться в оперативное управление Предприятием, он имеет право в любое время проводить любые проверки на предмет выполнения Директором, принятых на себя обязательств. Директор не имеет права препятствовать проведению проверок со стороны Собственника.

**Нетерпимость к хищениям со стороны Директора**

В случае обнаружения хищения имущества Предприятия со стороны Директора, а также преднамеренного нанесения Предприятию ущерба в пользу третьих лиц, действием или бездействием, Собственник имеет право немедленно отстранить Директора от занимаемой им должности.

**Ограничения на изъятие средств из оборота Предприятий**

В связи с тем, что Директор несет персональную ответственность за функционирование Предприятия, Собственник не должен без учета интересов Предприятия изымать средства Предприятия, в том числе и на новые проекты, сверх установленных нормативов отчислений из полученной прибыли. Последнее может сказаться на эффективности работы Предприятия. Поэтому в таких случаях со стороны Собственника не допускается давление на директора. Более того, Собственник не имеет право снять Директора с должности, если он не согласен с целесообразностью отвлечения из оборота Предприятия дополнительных денежных средств.

**Не навязывать Предприятию дополнительные затраты**

Собственник не должен без учета интересов Предприятия навязывать ему дополнительные затраты, не связанные с прямой производственной деятельностью или необоснованно увеличивающие себестоимость услуг или продукции предприятия, по мнению Директора. На самом деле, все нецелесообразные для производства расходы, Собственник, желающий производить эти расходы должен покрывать их за счет своих личных средств, в том числе и за счет получаемых дивидендов.

**Не перекладывать проблемы с "больной головы на здоровую"**

Директор не несет ответственность за “прошлое”. Если директор нанят на предприятие, имеющее груз прошлых долгов, то Собственник не должен возлагать на Директора дополнительную ответственность за устранение этих долгов. Собственник должен погашать эту задолженность за счет собственных, а значит средств, которые шли бы на выплату дивидендов. Возврат долгов не должен влиять на величину выплаты бонусов директору.

**Принцип свободы выбора партнера Предприятием**

В связи с тем, что Директор персонально отвечает за эффективность Предприятия, он имеет право самостоятельно выбирать партнеров Предприятия. Владельцы Предприятия не должны навязывать Директору невыгодных для Предприятия партнеров.

**Ограничение полномочий директора Предприятия**

Директор предприятия не имеет право самостоятельно без согласования с Собственником заключать сделки и брать ссуды сверх установленных сумм, а также продавать и закладывать имущество Предприятия.

**Ограничение директора в найме персонала предприятия**

Директор предприятия самостоятельно принимает и увольняет персонал предприятия в соответствии со штатно-должностным расписанием, кроме определенного Собственником списка должностей руководителей верхнего звена управления, назначение и увольнение которых должно обязательно согласовываться с Собственником.

**Высокая материальная заинтересованность директора**

Заработная плата директора, как партнера Собственника по управлению Предприятием состоит из оклада, премии и дополнительного вознаграждения - определенного % от сверхнормативной прибыли (см. публикацию «Отношения Собственник-Ген. Директор и экономика бизнеса»).

**Принцип расчета нормативной прибыли**

Нормативная прибыль Предприятия (см. публикацию «Отношения Собственник-Ген. Директор и экономика бизнеса») устанавливается решением Совета учредителей на основании стоимости объективно имеющихся у Предприятия собственных активов (реально существующего акционерного капитала) и в рамках банковского % по вкладам и кредитам. (Справедливо не может быть меньше, чем [акц. капитал Х % по вкладам] и больше, чем [акц. капитал Х % по кредитам]) Заработанная предприятием нормативная прибыль идет полностью в фонд выплаты дивидендов акционерам (и реинвестиций) - Собственник должен как минимум получить нормативную прибыль.

Из сверхнормативной прибыли производится выплата директору дополнительного вознаграждения и начисление дополнительных дивидендов акционерам. Изъятие Собственником заработанных средств в счет установленных отчислений производится только при завершении отчетного периода после подведения итогов. Изъятие средств Собственником до завершения отчетного периода влечет за собой уменьшение акционерного капитала и пересмотр размера нормативной прибыли. При реинвестициях (фактической передачи средств фонда выплаты дивидендов Предприятию) акционерный капитал увеличивается на эту сумму, что приводит к перерасчету (увеличению) нормативной прибыли.

**Критерий эффективности работы предприятия**

Работа Предприятия считается удовлетворительной, если размер получаемой прибыли превышает размер нормативной прибыли, то есть, когда предприятие имеет сверхнормативную прибыль. Если за отчетный период прибыль Предприятия оказалась ниже нормативной прибыли, то получившаяся задолженность по нормативной прибыли увеличивает план по нормативной прибыли на следующий отчетный период. Или другими словами: вся Сверхнормативная прибыль отчетного периода идет в первую очередь на погашение убытков «по сверхнормативной прибыли» прошлых периодов.

**Ответственность директора**

В случае неудовлетворительного функционирования Предприятия, когда прибыль Предприятия систематически ниже нормативного уровня, а также в случае обнаружения Собственником хищений на Предприятии Собственник имеет право отстранить Директора от занимаемой им должности.

**А также Собственник может депремировать директора по следующим основаниям:**

* а) за невыполнение решений Собственника (оформленных документально), не касающихся плана по сверхнормативной прибыли на %\_\_\_ величины премии;
* б) за невыполнение плана по сверхнормативной прибыли на %\_\_\_ величины премии;
* в) за превышение своих полномочий, определенных настоящими принципами, решениями Собственника, Уставом Общества, на %\_\_\_ величины премии.

**Принцип «золотого парашюта»**

В случае увольнения директора по инициативе Собственника при удовлетворительном функционировании предприятия, а также при строгом выполнении Директором всех правил и регламентов, предписываемых Собственником, Собственник выплачивает директору компенсацию в размере \_\_\_\_\_% годового оклада.

**Отдельные комментарии к «принципам»**

* Хотелось бы обратить внимание на один пункт «принципов» и его прокомментировать:
* Разработка правил функционирования и контроль за их соблюдением
* Собственник разрабатывает правила функционирования для Предприятия и осуществляет контроль за соблюдением этих правил.

Как это ни странно звучит, но из практики: для некоторых Собственников, данная их «функциональность» – откровение. Часты случаи, когда Собственник, самоустраняясь, возлагает эту функциональность только на самого Ген. директора Предприятия. Просматривая вакансии Генерального (исполнительного) директора бизнес-предприятий, достаточно часто можно видеть, что к «бедному» Ген. директору предъявляется «крутое» квалификационное требование: умение проводить оптимизацию системы управления бизнес-предприятия.

**Складывается такое впечатление, что те Собственники, которые выставляют такие квалификационные требования к этой должности, не понимают этой простой и очевидной вещи:** разработка системы управления бизнесом – это, в первую очередь, их проблема, их компетенция, и никакой супер Ген. Дир. за них эту задачу не решит. Ген. директор – по сути, исполнительный директор, роль которого качественно «крутиться» в рамках существующей системы управления…И может быть, давать Собственникам какие-то рекомендации при необходимости ее изменения.

Чрезвычайно тяжело Ген. директору, как «водителю машины» одним глазом смотреть на дорогу, а вторым пытаться смотреть на свою машину со стороны…. Одной рукой держаться за руль, а второй менять колеса… При этом еще умудряться ехать быстро и безаварийно, огибая все препятствия. «Таким образом, руководитель должен иметь ограниченную свободу в выборе методов управления и принятия управленческих решений. Они не должны входить в противоречие со стратегией и интересами Собственника.» К чему в итоге приводит «некомпетентность» Собственника в этом вопросе и полная передача управления предприятием на откуп руководителю? Понятно: к потере Собственником управляемости своего бизнеса.

Собственник, в этом случае, рано или поздно, попадает в зависимость от Ген. директора, т. к. вся «система управления предприятием» только в голове у Ген. директора… И с его уходом «развалится» и система управления. В этом случае Собственник предприятия не должен удивляться низким прибылям, а то и убыткам. Возможно, что о таком Собственнике рано или поздно скажут: «у него остался только галстук» (фраза опять же из практики… так сказали об одном бывшем собственнике постсоветского предприятия). «Капитал накладывает повышенные требования к уровню компетентности лиц, владеющих им. Если эти требования не удовлетворены, то капитал начинает «таять». И, в конечном счете, истает до уровня компетентности собственника. Поэтому выход для собственников один – постоянно повышать свою компетентность.»

**Документальное закрепление принципов отношений**

 Даже если Собственник и Ген. Директор эти принципы и «идеологию» отношений разделяют на словах, нужно оформление этого «на бумаге» с подписью обеих сторон.

Реализуется это «прошивкой» вышеуказанных принципов в тексте договора-контракта Собственника с Ген. директором, в параграфах Права и Обязанности сторон. После подписания такого договора-контракта можно быть уверенным в хорошем качестве их трудовых отношений. Человек, который отвечает за повседневную работу фирмы, за тактическое планирование ее развития в соответствии с планом генерального руководителя, называется управляющим директором.

Глава фирмы разрабатывает стратегию, но реализацию берет на себя и курирует его непосредственный подчиненный – человек на должности управляющего директора. Человек, который отвечает за повседневную работу фирмы, за тактическое планирование ее развития в соответствии с планом генерального руководителя, называется управляющим директором. Глава фирмы разрабатывает стратегию, но реализацию берет на себя и курирует его непосредственный подчиненный – человек на должности управляющего директора.

**Должностная инструкция управляющего директора**

Кто такой управляющий директор и когда он нужен. В оркестре работников организации управляющий директор играет первую скрипку. Он является главным из менеджеров. Управляющего директора назначает или снимает с должности председатель правления, или GM (генеральный директор), который стоит во главе руководящего органа организации – правления. В большинстве компаний власть разделена между правлением, которое осуществляет практическое руководство, и наблюдательным советом (НС), который соблюдает интересы собственников компании. Должность управляющего директора имеет несколько названий, и в разных странах, и на разных предприятиях ее могут называть по-своему. Чтобы объединить разные трактовки названия этой должности, можно сказать, что в лице управляющего директора воплощаются все ключевые позиции, которые действительно влияют на продуктивность компании и на достижение ею своих целей.

В иерархической структуре компании человек, наделенный полномочиями управляющего директора, играет вторую по важности роль после генерального директора. Соответственно, его рабочий день может длиться гораздо дольше, чем у рядовых сотрудников. А в отсутствие главы компании все управляющие функции ложатся на плечи управляющего директора. Назначение управляющего директора осуществляется для выполнения конкретной цели. Инновация. Компания подбирает новатора – человека для руководства новым проектом. Это должен быть лидер, который поведет людей за собой, выведет организацию к новым высотам и позволит добиться большего.

Консультирование. Иногда компания ищет наставника – опытного и компетентного советника для генерального директора. Она заключит договор с управляющим директором, который сможет ответить на любой вопрос начальника и поддержать его в любых продуктивных начинаниях. Наследование. Главные директора могут подбирать управляющего директора себе на смену, чтобы, когда они соберутся в отставку, их уход не был катастрофой для компании. Новый управляющий директор должен быть не обязательно опытным, но креативным и инициативным человеком с большим потенциалом роста. Тогда из него можно будет сделать достойного преемника для главного менеджера.

Партнерство. Иногда главный менеджер компании ищет в лице управляющего директора партнера и доверенное лицо для работы вместе. Они должны иметь общие устремления и систему ценностей, чтобы достигать общих целей и кооперироваться. Нанятый управляющий директор должен быть, прежде всего, личностно совместим с генеральным менеджером. Выполнение контракта. Контрактный управляющий директор должен осуществить одну или несколько закупок (это определение дано в российском законодательстве) или выполнить конкретный проект, и этим его полномочия ограничиваются. Существует еще отдельный случай управляющего директора как «могильщика предприятия». Его еще называют конкурсным управляющим директором, который помогает обанкротившейся компании распродать имущество, чтобы она могла отдать некоторые из своих долгов. Назначение на эту должность осуществляет суд.

Конкурсный управляющий директор занимается тем, что подвергает имущество прогоревшей компании подробной ревизии, создает из него конкурсный фонд и затем раздает этот фонд кредиторам. Помимо собственно конкурса, в должностные обязанности управляющего директора в подобных обстоятельствах также входит: уничтожение компании-банкрота; управление ею до момента ликвидации; взыскание дебетового долга; проведение переговоров между кредиторами. Как выбрать управляющего из своих, чтобы он не провалил работу. Растить кандидата на должность управляющего директора внутри компании — лучший выход, поскольку такой сотрудник лояльнее и знает систему изнутри. Однако есть ряд подводных камней, связанных с назначением управляющего.

**Советы по выбору управляющего: 6 вопросов-функций управляющего директора**

В своей работе управляющий директор выполняет ряд важнейших для компании функций.

1. В каком направлении будет развиваться компания? Это, пожалуй, самый первый вопрос, на который управляющий директор предприятия должен найти ответ. Задача эта довольно трудна, потому что требует глубокой работы с корпоративными данными. Пример: Вы управляющий директор банка, который может выбрать одно (и только одно) из трех приоритетных направлений. Даже если Ваш банк является крупнейшим на рынке, Вы не сможете выбрать их все. Нужно принять решение об основном фокусе развития, и это решение будет окончательным и бесповоротным. Направления: освоение рынка потребительского и коммерческого кредитования; выход на национальный уровень со взаимными инвестициями; кредитование промышленных организаций на небольшой срок. Эти три направления подразумевают кардинально различные бизнес-ходы. Выбор одного, которое будет наиболее прибыльным для организации, попадает в зону ответственности управляющего директора. Только он, проанализировав с помощью специально назначенных помощников деятельность организации, может определить внешнее направление ее деятельности.

2. Какая внешняя информация важна для принятия решений и в каком виде ее собирать? Ни одно предприятие не существует в вакууме. Вокруг него всегда есть конкуренты, его развитие ориентируется на потребителя, и все эти внешние аспекты должны учитываться в работе. Управляющий директор должен работать над тем, чтобы внешняя информация поступала в компанию своевременно и в приемлемой форме. С интенсивным развитием бизнеса в ХХ веке произошел не менее бурный рост в сфере способов систематизации внутренней информации. К примеру, развился и многократно усовершенствовался бухгалтерский учет. Фокус существенно сместился с внешней информации на внутреннюю, благодаря появлению компьютера.

Способы сбора внешней организации также развивались, однако им по-прежнему недостает системности. Г. Гувер, 3-й министр торговли и 31-й президент США, разработал в 20-х годах ХХ века понятия, благодаря которым стало возможным определять уровень развития экономики в стране (валовой национальный продукт, производительность и др.). Но, как правило, ни генеральные и управляющие директора в промышленных компаниях, ни управленцы некоммерческих организаций, ни политики не имеют целостной и универсальной схемы сбора и систематизации внешней информации. К примеру, многие компании, занимающиеся производством товаров, старательно изучают покупателей, которые не заинтересованы их брендом.

Но почти везде сбор информации о поведении непотребителей происходит не систематизировано, а его результаты не влияют на принятие бизнес-решений. Среди компаний, продуктивно использующих этот ресурс, можно назвать Shell Petroleum Group. Обязанность управляющего директора – продумать, как эта информация может быть получена и употреблена, а также определить важные и не важные критерии внешних данных. Последняя задача наиболее рискованна. Если решить ее неправильно, можно впоследствии столкнуться с огромными неожиданностями и серьезными убытками. Так, управляющие директора американских предприятий в 50-60-х гг ХХ века пренебрегли информацией о развитии японской экономики. Когда японский экспорт резко взорвал американские рынки, они были к этому совершенно не готовы. Как правило, схема накопления внешней информации оказывается несколько однобокой. В это понятие вкладывают данные о конкурентах, но совершенно не ориентируются на потребности тех, кто пользуется товарами и услугами организации. Это касается не только компаний в бизнес-сфере. Фирмы, производящие детские игрушки, интересуются другими производителями своего сектора, хотя гораздо более полезной для них может оказаться информация о ценности их игрушек для потребителя. Больницы изучают данные о других медицинских центрах в своем районе, хотя могут получить гораздо больше информации из опросов пациентов. Итак, работать над получением полезной внешней информации и ее правильной организацией – это важная функция управляющего директора.

3. Как оценивать результаты? Это еще один вопрос, ответ на который позволит управляющему директору сформировать четкое представление о том, как и к чему должна двигаться его организация. Решив, какие достигаемые цели и результаты являются важными, а какие нет, он задаст фокус развития компании. Оценка проделанной работы важна не только для тех компаний, где результаты измеряются в категориях убытков и прибыли. В некоммерческих организациях эта оценка крайне сложна, но и в них, и в прибыльных компаниях грамотная трактовка понятия значимых результатов целиком ложится на плечи руководящего звена. Именно управленцы, во главе с управляющим директором, выносят суждение о том, что принимать за важные для компании результаты.

Полномочия управляющего директора позволяют выносить вердикт, который базируется на обоснованных предположениях касательно будущего компании. Он должен вынести суждение не только о результатах, которых компания достигнет в ближайшем будущем, но и о более дальней перспективе ее развития. То есть, от управляющего директора компании требуется определить краткосрочные и долгосрочные планируемые результаты. Эта задача сопряжена с огромным риском. Только в последние десятилетия экономическая теория разработала научные механизмы, позволяющие снизить риск, но даже в наши дни невозможно избежать его полностью. Механизм, который ограничивает риск того, что ожидания будущего дохода от личных вложений будут обмануты, называется открытым акционерным обществом.

Разработка такой схемы была данью насущной необходимости, когда главным управляющим директорам первых коммерческих предприятий пришлось оценивать и планировать результаты своей работы, а потом принимать на их основе глобальные решения. Стихийные на первых порах, обязанности менеджеров первых коммерческих организаций были впоследствии четко ограничены и определены необходимостью принимать решения, учитывая немедленную прибыль, а также возможность прибыли в дальнейшем. Чтобы управляющий директор компании (или любой другой управленец, выполняющий схожие функции – вспомним персонажей драм Шекспира) мог отделить важные будущие результаты от неважных, опереться на первые и не обращать внимания на вторые, он должен приложить к работе много усилий. Но никакие усилия не сделают подобные решения легкими или безболезненными.

4. Какие задачи являются приоритетными? Определять приоритеты – это крайне важная функция управляющего директора. Она связана с грамотным распределением ресурсов компании и своих собственных. Всегда, пока компания живет и развивается, количество задач, встающих перед ней, существенно превышает объем ее ресурсов. Распыление ресурсов на решение всех задач одновременно приведет к снижению эффективности в каждом случае в отдельности. Чем ценнее ресурс (особенно это относится к кадрам), тем больше он должен быть сконцентрирован на главных проблемах и задачах организации. Это касается и распределения обязанностей самого управляющего директора. Он должен уметь управлять своим временем так, чтобы не распыляться по чуть-чуть на все дела, которые ему делегируют. Иногда самое правильное поведение – передать задачу другому работнику, который сможет сосредоточиться на ней с более продуктивным исходом. У опытного и грамотного управляющего директора должно хватать силы воли и навыков на то, чтобы выполнять только свои функции и не брать на себя чужую работу.

5. Как распределять кадры? От того, какие работники занимают ключевые посты, зависит продуктивность компании в целом. Кадры – это самый ценный и самый ограниченный ресурс любой организации. С увеличением количества сотрудников, в ней становится все больше людей, которые просто «занимают места», а число ключевых кадров почти не меняется. Грамотная кадровая политика управляющего директора не превращает обычных работников, которые встречаются везде и в абсолютном большинстве, в супергероев. Она направлена на то, чтобы дать каждому такое рабочее место и такой функционал, который выявит его достоинства и не позволит его недостаткам повлиять на продуктивность работы. Любое кадровое решение – это задача повышенной сложности. Больше сил и времени от управляющего директора потребует только исправление кадровых ошибок, сделанных им или его предшественниками. Решение, связанное с кадрами на высоких управленческих позициях, доверяется только главному управляющему директору.

6. Как организовать топ-менеджмент? Даже самый опытный и успешный менеджер на руководящем посту может не справиться со своими обязанностями, если его должностные обязанности организованы неверно. На это указывает информация о кадровых ошибках в руководстве крупных предприятий США, где менеджеры первого эшелона менялись каждый год или два. На эту должность не могли бы попасть некомпетентные сотрудники. Значит, проблема была в системе организации их труда, в том, что они столкнулись с невозможными рабочими заданиями. В число задач управляющего директора входит необходимость строить топ-менеджмент в соответствии с концепцией реалистичных рабочих целей. Эта концепция только начинает появляться в крупных компаниях.

Достойным примером организации топ-менеджмента может служить опыт корпорации GE. Ее главный исполнительный директор Джек Уэлч исключил топ-менеджмент из иерархической лестницы компании, сделав финансового директора и главного менеджера по кадрам равными себе. Их команда занималась установкой долгосрочных приоритетных целей для компании. Уэлч проработал в своей должности 21 год и за это время реализовал три таких цели. Все остальные, более сиюминутные задачи он делегировал управленцам компаний в составе GE. Кто такой коммерческий директор: обязанности и функции

**Должностные обязанности управляющего директора**

**Должностная инструкция управляющего директора компании может включать, в зависимости от предприятия, следующие требования:**

1. Он должен интегрировать все подразделения компании в единую систему посредством таких мероприятий, как: оценка активов и пассивов предприятия; стратегическое и тактическое планирование, которое он осуществляет совместно с главным руководителем; грамотное распределение бюджета и других ресурсов; обеспечение эффективной коммуникации между подразделениями в процессе работы; целеполагание и планирование деятельности отдельных подразделений, а также некоторых глав подразделений; разработка и приведение в исполнение системы мотивации сотрудников; контроль за эффективностью работы структурных частей компании; установление норм и правил, по которым сотрудники и целые подразделения должны взаимодействовать.

2. Вместе с генеральным директором управляющий директор создает стратегический план работы компании.

3. Он анализирует работу компании по финансовым и экономическим параметрам и отчитывается о результатах анализа перед генеральным руководством.

4. Он следит за тем, чтобы директивы генерального руководства должным образом приводились в исполнение.

5. Управляющий директор решает задачу оптимального и эффективного стимулирования сотрудников компании.

6. В обязанности управляющего директора входит информирование генерального руководства о состоянии рабочего процесса в компании.

7. Он фиксирует недостатки в работе компании и создает стратегию их исправления.

8. С его помощью развивается система корпоративных ценностей.

9. Он следит за выполнением директив, связанных с соблюдением норм трудового распорядка.

10. Управляющий директор следит за качеством делопроизводства в компании. Он отвечает за то, чтобы вся документация была грамотно подготовлена и отвечала правовым и экономическим нормам.

11. Уровень загруженности работников и равномерная организация работы разных подразделений также находятся в его зоне ответственности.

12. Каждую неделю он осуществляет анализ финансового и экономического состояния фирмы.

13. Он занимается оперативным планированием (на месяц, на декаду).

14. Он способствует координированному и информированному протеканию рабочего процесса.

15. Управляющий директор следит за тем, чтобы структурные элементы организации выполняли план.

16. Он контролирует работу системы мотивации и вознаграждения сотрудников.

17. Он является гарантом того, что для каждого работника компании будут созданы качественный бытовые условия.

18. Под контролем управляющего директора находится соблюдение и совершенствование целей компании, ее политических принципов, а также рабочих процедур.

19. Он гарантирует исполнение всех нормативов.

20. С его помощью организуются встречи и совещания.

21. Он занимается проектированием документации компании.

22. Он является контролирующим дисциплинарным органом.

23. Управляющий директор замечает и способствует устранению препятствий и трудностей, мешающих внутреннему рабочему процессу компании.

24. Он следит за тем, чтобы внутренний аппарат компании работал эффективно и был обеспечен всеми необходимыми ресурсами.

25. Генеральный директор может отдавать управляющему директору личные приказы, которые касаются работы компании.

26. В целом должность управляющего директора подразумевает создание общей атмосферы продуктивного рабочего процесса.

Гораздо проще определить, какие обязанности управляющему директору не надо брать на себя: он не должен решать вопросы, которые относятся к сфере компетенции узких специалистов (финансовых менеджеров, бухгалтеров); ему не стоит подробно погружаться в решение вопросов технологии учета, оценки, анализа. Короче говоря, есть вещи, которые профессиональные управленцы могут сделать гораздо лучше, чем он. Они знают правила и алгоритмы, так что управляющему директору в их процессы лезть не обязательно. От него требуется вдохновлять и вести за собой, генерировать идеи, видеть всю картину бизнеса целиком.

На нем – разработка стратегии, для которой он должен оценить место организации среди конкурентов, приоритезировать направление развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе и сделать так, чтобы вся команда специалистов, которая работает под его началом, работала для достижения поставленных целей. Управляющий директор не тычет сотрудникам в нос корпоративной культурой, он делает из нее живую, вдохновляющую систему ценностей, в которой команда будет существовать. Он должен дать компании миссию и цель, но не такие, которые просто звучат красиво, а такие, ради которых действительно захочется что-то делать.

Правильный бизнес должен быть созидателен по своей сути, он не творит прибыль из воздуха, а делает нечто полезное. Остальные вопросы легко решаются технологами. Ответственность управляющего директора в компании Управляющий директор руководит организацией практически наравне с генеральным, поэтому их ответственность примерно одинакова. Согласно трудовому законодательству, они несут полную материальную ответственность за любой ущерб, который наносят компании. Это условие, может быть, не отражено в контракте, но сотрудник не освобождается тем самым от его действия. При назначении управляющего директора с ним могут заключить дополнительное соглашение на этот случай. Должностная инструкция управляющего директора компании предлагает более полный список сфер, ответственность за которые лежит на нем: кадровый менеджмент; ведение правдивой отчетности о рабочем процессе; своевременность предоставления сведений; выполнение директив руководства; соблюдение его подчиненными корпоративных норм и правил, трудового режима, техники безопасности на производстве, норм пожарной охраны; отсутствие материального ущерба в результате его деятельности; весь спектр трудовых правонарушений.

Если управляющий директор принимает решение, которое превышает его полномочия, Трудовой Кодекс предусматривает наказания за последствия этого решения. Также он отвечает за деятельность своих подчиненных, которым передал ответственность за какую-либо работу. К нему могут быть применены любые дисциплинарные меры, вплоть до увольнения по статье. Кроме того, лицо, занимающее должность управляющего директора, должно нести полную ответственность за свои административные, гражданские и уголовные правонарушения. Директор по продажам.

Всё, что нужно знать об этой должности. Какими качествами должен обладать управляющий директор. На первый взгляд, ответ на этот вопрос очевиден. Чтобы сотрудника компании назначили управляющим директором, он должен, как минимум, обладать развитыми управленческими навыками. Часто компании предъявляют к кандидатам на должность управляющего менеджера и более серьезные требования. От них ждут навыков лидера, коммуникативной компетентности и харизмы.

**Рассмотрим различные требования более подробно:**

1. Образование. Нельзя получить должность топ-менеджера, не имея высшего законченного образования и не проработав на управленческой позиции более низкого уровня, как минимум, 2–3 года.

2. Личные качества. С точки зрения личностных качеств, особенностей характера, компетенций, приобретенных за время работы, хороший управляющий директор должен быть: активен; организован и пунктуален, способен управлять своим временем и самоорганизовываться; способен подходить к решению рабочих проблем с системных, аналитических позиций; способен принимать серьезные решения и брать за них ответственность; способен организовать деятельность своей команды так, чтобы не выполнять всю работу в одиночку; адаптивен, толерантен к стрессу, который неизбежно будет частью его работы; многозадачен и готов одновременно работать с несколькими производственными областями, анализируя большие объемы данных; готов к публичным выступлениям, должен понимать, как вести себя на публике в ходе различных публичных появлений компании; креативен и просвещен в техническом плане, способен понять технологию производственного процесса компании и принять ее в расчет; просвещен в юридических вопросах, которые касаются менеджмента и производственных процессов корпорации, взаимодействия с налоговыми органами, соблюдения экологических норм, местных и федеральных директив органов власти; знаком с отраслью в которой работает, и ориентирован в перспективах ее развития с точки зрения экономики, техники, социума; посвящен в тонкости корпоративной иерархии.

Бывший президент и управляющий директор компаний Ford и Chrysler Ли Якокка однажды признался, что обязан своим успехом не выдающимся знаниям о машинах и не экстраординарному интеллекту. Он сам считал ключом к своей великолепной карьере, которая сложилась у него гораздо успешней, чем у многих знакомых его юности, умение внимательно слушать и красиво говорить. В то же время, уже упомянутый нами Джек Уэлч, управляющий директор GE, подобными навыками не обладал. Его сильной стороной было умение представить стратегию и организовать людей для ее достижения. Ему повезло, что его помощники оказались достойными продолжателями его дела.

3. Профессиональные знания. История богата примерами успешных руководителей, которые не были знакомы со спецификой бизнеса, который начинали вести. Однако такие смелые поступки далеко не всегда оправдывают себя. Даже опытный руководитель, который переходит в незнакомую отрасль, сталкивается с большим риском оказаться некомпетентным в новых производственных условиях. Должность управляющего директора подразумевает хорошее знание «предмета» - прикладных деталей того, как работает его отрасль. Есть близкие отрасли, между которыми можно перейти безболезненно (например, инженерия, машиностроение и металлургическая промышленность), но совершать «большой прыжок» - например, из машиностроения в торговлю товарами повседневного спроса – гораздо опасней. В большой компании, объединяющей несколько отраслей бизнеса, в обязанности управляющего директора не входит глубоко ориентироваться в технологических аспектах.

Чем выше он поднимается по карьерной лестнице, и чем более массивна организация, в которой он работает, тем больше от него требуется навыков в области стратегии и кадровой работы и тем меньше – специальных производственных знаний. Компании, которая нацелена на развитие, нужны грамотные управленцы с самого начала. Без топ-менеджмента никакое развитие невозможно. Именно топ-менеджеры, в частности управляющий директор, отвечают за то, чтобы в компанию своевременно приходила самая актуальная информация о том, что происходит во внешнем мире – как работают конкуренты, какие новинки внедрены в производство, что влияет на рынок, чьим правилам подчиняется экономика. Только на основе этой информации можно разработать верный и своевременный план развития. Если же не руководствоваться актуальным положением дел, то неправильные или не вовремя вынесенные директивы сверху могут разрушить компанию до основания. Как развить лидерские качества: 3 неоспоримых жизненных правила Управляющий директор в России: уровень зарплаты и востребованность.

Найти человека на позицию можно в конкурирующей организации или в хедхантинговых агенствах. Но гораздо более продуктивный путь – «вырастить» специалиста-управленца в недрах своей компании. За рубежом, в странах Европы и в США большинство людей на руководящих позициях крупных компаний имеют дипломы бизнес-школ по специальности MBA (магистр управления бизнесом). В России, где спрос на таких специалистов только зарождается, но будет существенно расти в ближайшие годы, их пока немного. Рынок управленцев мал и пополняется скорее стихийно. Российские бизнес-школы, достойные доверия, ежегодно выдают не более двухсот дипломов МВА.

**Можно перечислить все лучшие школы России, производящие наиболее качественную подготовку менеджеров высшего звена, в том числе и кандидатов на должности управляющих директоров:**

1. Высшая школа бизнеса при МГУ Здесь открыто вечернее отделение МВА, откуда ежегодно выходят около пятисот выпускников с дипломами. Школа сотрудничает с такими иностранными учебными заведениями, как: Graduate School of International Management при Aoyama Gakuin University в Японии, Guanghua School of Management при Peking University в Китае, а также японским Kaizen Institute, Лондонской Экономической школой и другими.

2. ИМИСП (Санкт-Петербургский Международный институт менеджмента) Обучение проводится в модульной форме, ежегодно институт заканчивают около тысячи человек. Среди партнеров ИМИСП числятся марсельское отделение Euromed, SDA Bocconi в Италии, IEDC-Bled в Словении, Henley в Великобритании, EM Lion во Франции. Заведение прошло западную аккредитацию как AMBA.

3. Высшая школа менеджмента при НИУ ВШЭ Здесь можно получить МВА на вечернем отделении или в модульной форме. Диплом НИУ ВШЭ получили уже 563 выпускника. Школа сотрудничает с британской школой управления – Cranfield School of Management.

4. Школы и институты Академии Народного Хозяйства (АНХ) при правительстве РФ ВШФМ. Школа специализируется на подготовке финансовых менеджеров высшего звена. Для обучения также можно выбрать вечерний или модульный формат. Услугами школы воспользовались уже около 300 менеджеров. За рубежом со школой сотрудничают такие учреждения, как Бизнес-Школа Гарвардского Университета, Кембриджский Институт Менеджмента, Немецкая Management Academy of Lower Saxony, IESE Business School в Испании. ИБДА. Институт специализируется на обучении бизнесу и деловому администрированию. Предлагает вечернюю или модульную форму обучения, выпустил уже около восьмисот специалистов на должности генеральных директоров, управляющих директоров, исполнительных менеджеров и т. д. Институт также прошел аккредитацию на Западе как AMBA. С Институтом сотрудничают Luton BS (Великобритания), Высшая Школа Экономики Роттердама, Парижская Высшая Школа торговли, UAMS (Бельгия). МВШСЭН.

Данная школа представляет собой высшее учебное заведение, производящее подготовку менеджеров в области социальных и экономических наук. Модульную форму образования в этой школе выбрали уже 190 менеджеров-управленцев. Она сотрудничает с Kingston University в Великобритании и предлагает диплом AMBA. ИБиЭ. Вечерний институт бизнеса и экономики, который сотрудничает с американским CSU East Вау и прошел аккредитацию как AACSB. ВШМБ. Международная программа обучения бизнесу в этой школе преподается в дневной, вечерней либо модульной форме, чем уже воспользовались более 4-х тысяч менеджеров. Школа аккредитована на Западе как АМВА и сотрудничает с Шанхайским Университетом Финансов и Экономики, а также с DMAN (Германия). ВШКУ. Обучение корпоративному менеджменту в этой школе производится в вечерней или модульной форме.

Она сотрудничает с IEMI во Франции, Университетом Торонто, Университетом Йорка и Школой Менеджмента им. Ротмана в Канаде; Schulich School of Business, Швейцарской Бизнес-Школой и другими учебными заведениями. ЛИНК – Международный институт менеджмента. Обучает менеджменту по очно-заочной программе, выпустил более четырехсот менеджеров с дипломом МВА. Институт аккредитован на Западе как АМВА и является партнером Бизнес-Школы Открытого Университета в Великобритании.

Порядок отбора кандидатов на должность управляющего директора: 7 шагов. Чем выше уровень управляющей позиции, тем сложнее оказывается процесс назначения нового человека на нее. Подготовка руководителей высшего уровня, таких как управляющие директора, становится частью стратегии организации. В этом процессе реализуется преемственность руководящих функций компании, передача ее истории и традиций, а также инновации и трансформация схемы управления организацией. Поэтапный процесс назначения позволяет новому управляющему директору быстрее адаптироваться к должности.

Шаг 1. Определение ключевых должностей, которые существенно влияют на деятельность фирмы Каждая из таких должностей, которых в больших компаниях может быть больше сотни, должна иметь свой кадровый резерв. Резерв планируется на срок до 5 лет вперед. Для этого кадровая служба должна понимать, какие должности на высших и низших уровнях организации являются ключевыми и как это соотношение изменится в ближайшие годы. Кадровые перестановки на таких постах не должны быть стихийными и спонтанными: назначение неграмотного руководителя может нанести компании серьезный вред. Чем жестче конкурентная борьба для компании и чем быстрее развивается ее отрасль, тем тщательней нужно готовить резерв.

Шаг 2. Определение требований к руководителям. Чтобы, к примеру, найти подходящего человека на смену управляющему директору, нужно представлять себе примерный личностный и профессиональный портрет того, кто занимает эту должность. В разных компаниях эти портреты могут существенно разниться. Их составление определяет список требований к кандидатам.

Шаг 3. Подготовка резерва руководителей Кандидатов отбирает в списки кадрового резерва само высшее руководство при поддержке кадровой службы. Процесс этот строго конфиденциален. При отборе речь всегда идет о кандидатах на конкретную позицию, и система критериев имеет следующий вид: 1. Критерий соответствия. Насколько личность кандидата соответствует идеальному портрету сотрудника, занимающего данную позицию («идеального управляющего директора», «идеального главного бухгалтера» и т.д.)? 2. Критерий прошлых результатов. С какой эффективностью кандидат работает сейчас и каковы были его результаты на прошлых позициях? 3. Критерий готовности. Насколько кандидат готов к данной позиции по возрасту, уровню потенциала и навыкам?

Шаг 4. Подготовка плана развития. Скорее всего, ни один кандидат не совпадет с «идеальным» портретом на 100%. Поэтому для тех, чьи кандидатуры будут отобраны руководством, будет составлен конкретный алгоритм. В него войдут все те действия, которые должен предпринять кандидат, чтобы стать как можно ближе к идеальному уровню, необходимому для повышения. Разработкой этого плана-алгоритма занимается кадровая служба или отдел управления персоналом компании. Эти же сотрудники задают срок выполнения плана. Весь проект утверждает руководитель компании или текущий управляющий директор.

Шаг 5. Реализация плана подготовки кандидата. Чтобы сотрудник вложил все свои силы в выполнение плана, он должен быть мотивирован на развитие. Ему придется приложить серьезные интеллектуальные и физические усилия, а также затратить свое время, чтобы стать ближе к «идеалу».

Шаг 6. Оценка процесса развития. В зависимости от достигнутых кандидатом результатов его план может быть изменен, или в резерв вместо него могут быть добавлены новые кандидаты.

Шаг 7. Назначение на должность руководителя.

Чтобы кандидат был назначен на заветную должность (например, стал новым управляющим директором), он должен пройти комплексную оценку на уровень готовности по всем указанным выше критериям.

Новый управляющий директор: адаптация кандидата. Нельзя предоставлять нового управляющего директора самому себе в период адаптации. Безусловно, он обладает большим опытом карьерного продвижения и навыками помощи самому себе в самый тяжелый начальный период на новой должности. Но если он лишен всякой поддержки, то риск его ошибок на новом месте возрастает. Ошибки руководителя такого уровня отражаются на работе всех его подчиненных и могут нанести организации значительный урон. Чтобы таких ошибок не случалось, нужно следить за тем, как проходит акклиматизация директора к его новому положению.

Каким бы опытным и квалифицированным специалистом он ни был, любому человеку окажется полезной помощь, когда он оказывается в новых для себя условиях. Чаще всего генеральное руководство компании не берет на себя ответственность за адаптацию управляющего директора. Поэтому она ложится на плечи руководителей отдела кадров или службы развития персонала. Они должны разработать программу мероприятий, направленных на то, чтобы первые недели нового топ-менеджера прошли спокойно и безболезненно.

Суть программы адаптации неизменна, независимо от того, был новый менеджер принят в компанию извне или «вырос» в ней до этой позиции. Эта программа является индивидуализированной и разрабатывается специально для конкретного руководителя. Ее реализация предполагает совместную работу его непосредственного начальника и руководителя службы кадров. Каждый этап программы реализуется последовательно и без опережения.

**Этапы могут выглядеть следующим образом:**

1. Вводный. На этом этапе новому управляющему директору разъясняются его обязанности, задачи и то, каких результатов от него ждут. С ним оговаривают границы испытательного срока. На первые несколько дней к нему прикрепляют куратора, который вводит новичка в курс дела. Этот этап обычно занимает не больше двух дней.
2. Ознакомительный. В следующие несколько дней управляющий директор-новичок знакомится с документацией фирмы, рабочим распорядком, дисциплинарными нормами и правилами поведения в компании, а также с ее иерархической структурой, внутренними процессами, системами стимулирования персонала и ценностями.
3. Адаптационный. Этот период длится около трех месяцев. Начинается он с того момента, когда новый управляющий директор совместно со своим куратором прописывает план своей адаптации. Он расписывается в том, что был ознакомлен с этим планом, и куратор начинает фиксировать и оценивать пройденные им шаги. В конце первого месяца работы управляющий директор должен подготовить отчет для кадровой службы со своими предложениями о том, как можно усовершенствовать деятельность его команды.
4. Оценочный В работе управляющего директора выделяются 2-3 дня для оценки препятствий, с которыми он столкнулся в ходе своей адаптации. Он вновь работает совместно с куратором, чтобы понять, что стало причиной его затруднений и как эта причина может быть устранена. Если к трудностям привела недостаточность его знаний или отсутствие навыков, управляющего директора подвергают тестированию. Впоследствии ему даются рекомендации.
5. Заключительный Испытательный срок нового управляющего директора завершается собранием комиссии. В нее, помимо самого новичка, входят ее куратор, начальник и кто-либо из коллектива. План, заполненный куратором на протяжении всего испытательного срока, и результаты работы новичка тщательно обсуждаются. Именно комиссия принимает решение о том, стоит ли завершать испытательный срок, и оформляет все необходимые документы (заключение о его результатах, о пригодности, о повышении оклада). Все оригиналы документов хранятся впоследствии в кадровой службе. Они подшиваются к личному делу нового управляющего директора. Если новый управленец нанят «со стороны», то его адаптация будет осложнена не только новыми функциями и уровнем ответственности, но и привыканием к целому новому коллективу.

Управляющий директор должен доказать свой авторитет и установить позитивные рабочие отношения со своей командой. Он должен стремиться к этому, сознательно изучать новую для себя организационную культуру, завязывать общение с коллегами и подчиненными и налаживать с ними контакт. Кадровая служба может помочь ему в этом с самых первых дней, если: сотрудник отдела кадров лично поможет новичку познакомиться с персоналом; топ-менеджеру предоставят для ознакомления все важные корпоративные документы и акты; ему разъяснят правила безопасного поведения на рабочем месте; его адаптацию и оценку ее результатов проведут в соответствии с разработанным планом; все документы для этого будут своевременно собраны. Когда срок адаптации нового управляющего директора завершен, сотрудники отдела кадров могут продолжать поддерживать его развитие в рамках должности.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 3**

<https://youtu.be/3EyxVg-CLEY>

**ТЕМА 3. ЦИФРОВАЯ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА: IT- ИНФРАСТРУКТУРА**

**В КОМПЕТЕНЦИИ ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ**

**Предиктивная аналитика в управлении: что это такое, методы и инструменты прогностического анализа**

Предиктивная аналитика — это комплекс, состоящий из методов анализа данных и способов их интерпретации, позволяющий принимать успешные решения в будущем на основе результатов прошлых событий. Для того чтобы справиться с реализацией аналитической работы такого порядка, специалисту следует выявить набор важных, значимых параметров, каждый из которых действительно приводит к тому или иному итогу. В современном мире подобные инструменты прогнозирования получили самое активное, максимально значимое распространение. Они применяются, например, в бизнесе, торговле и маркетинге. Даже обыкновенный процесс оформления кредита определенным образом касается прогнозов такого формата. Банковская система создает портрет неплатежеспособного клиента, а затем отсеивает заявки от людей, обладающих схожими характеристиками.

**Что такое предикативная (предиктивная) аналитика**

Под термином Predictive Analytics сегодня принято понимать совокупность операций, позволяющих предсказывать результаты событий в будущем исключительно на основании прошлого опыта аналогичных дел. В данной структуре, если принимать во внимание ее обозначение в самом широком смысле, присутствуют элементы классической статистики, теории игр и функционального математического анализа. Как уже говорилось ранее, перечень сфер, в рамках которых используются выкладки подобного порядка, чрезвычайно широк. С соответствующей терминологией приходится сталкиваться банковским работникам, бизнесменам, специалистам по рекламе и даже программистам.

**Области применения предикативного моделирования и систем предиктивной аналитики**

Современный раздел академических знаний, получивших целочисленное название Predictive Analytics, включает в себя разные направления.

**Те или иные блоки методики задействуются в следующих отраслях:**

* директ-маркетинг;
* сетевое продвижение;
* потребительское и юридическое страхование;
* традиционное банковское дело;
* классическая педагогика (создание эффективных порядков преподавания);
* медицина и фармакология;
* выдача страховых сертификатов по суммам, вкладам и займам.

На самом деле проще перечислить сферы, в рамках которых модули PA не оказались бы чрезвычайно полезными.

**Польза предиктивной аналитики в торговле**

В 2022 году почти любая более или менее крупная дистрибьюторская или ритейлерская корпорация тем или иным образом взаимодействует со структурами Predictive Analytics.

**Соответствующие операции проводятся для:**

* составления прогнозов ежедневного спроса на конкретные товары;
* учета товарного замещения для позиций во время акций и скидок;
* формирования карт вариации цены в зависимости от сезонности и спроса;
* принятия во внимание климатических факторов, локаций и размеров точек;
* уточнения статистических показателей конкурирующих фирм и так далее.

Все перечисленные мероприятия самым непосредственным образом влияют на параметры доходности сопутствующих бизнес-процессов.

**Предиктивная аналитика на производстве**

Нетрудно догадаться, что разнообразные методы, системы и структуры данной области академических знаний подходят и для оптимизации и автоматизации труда на фабриках всевозможных типов.

**В таких условиях они задействуются:**

* для предсказания факторов, влияющих на характеристики выпускаемых изделий;
* прогнозирования состояния оборудования и шансов его выхода из строя;
* учета, касающегося потребления ресурсов и состояния основных активов;
* предварительного оповещения администрации и персонала о случаях ЧП.

Особое значение PA-методики получают в рамках предприятий, нуждающихся во всесторонней минимизации рисков.

**Инструменты предиктивной аналитики**

В основной инструментарий специалиста, работающего в сфере PA, входят в первую очередь профильные языки программирования.

**К числу самых популярных решений, при помощи которых сегодня выполняется учет разных параметров, относятся:**

* Python.
* RapidMiner.
* Knime HR.
* IBM SPSS Modeler.
* Watson Analytics.
* SAS Enterprise Miner.
* Oracle Big Data Preparation.

Все перечисленные программные среды тем или иным образом подходят для составления функциональных и достоверных прогнозов.

**Почему эти сервисы не работают в маркетинге**

Основные сферы активного и повсеместного применения PA-систем — это здравоохранение, банковское дело, страхование и финансы. Конечно, выкладки из представленной области знаний находят место своего использования и в классических маркетинговых исследованиях. Однако специалисты редко полагаются на такую методику прогнозирования, предпочитая задействовать ее в качестве дополнительного, вторичного элемента, помогающего в составлении каких-либо планов, например, по продвижению бренда или конкретного товара. Дело в том, что для увеличения точности предсказаний мастерам приходится искать многочисленные параметры, каждый из которых должен действительно влиять на исход какого-либо события. Традиционный marketing-сектор же предлагает исследователям слишком много неизвестных и переменных величин, со свойствами, меняющимися от самых разных факторов.

**Реальные возможности PA-систем в маркетинге**

**Предсказательные модели и предиктивные алгоритмы находят свое место в рыночной деятельности в рамках следующих задач:**

* персонализация рекламных рассылок;
* создание портрета целевой аудитории;
* оформление концепции для новых товарно-материальных ценностей;
* поиск перспективных каналов для продвижения;
* выявление действительно качественных лид-заявок и так далее.

Правда, во всех перечисленных случаях рассматриваемые знания задействуются исключительно в комплексе с другими, не менее эффективными и признанными инструментами. Для грамотного обращения с такими областями академических программ специалисту понадобится обширный багаж, состоящий из всевозможных умений, навыков и опыта. Зачем бизнесу нужна связка из прогностической аналитики и предикативных данных? Как уже говорилось ранее, первая отрасль, нуждающаяся в системах Predictive Analytics — это, конечно же, классическая коммерческая деятельность. Грамотное использование разнообразных, но в то же время достоверных предсказаний, позволяет получить преимущество перед конкурентами практически в любых делах.

1. Оптимизация в ритейле и FMCG

**Здесь PA-структуры задействуются для выдачи ответов на такие вопросы как:**

* какие товарно-материальные ценности должны находиться на территории магазина постоянно;
* какую продукцию следует предлагать потребителю, который приобретает конкретное изделие;
* как именно следует выбирать оптимальную стоимость для тех или иных номенклатурных позиций.

Причем все перечисленные моменты уточняются исключительно на основании определенных статистических выкладок, собранных заранее.

**Пример**

Человек, являющийся владельцем сетевого маркетплейса, знает, что мужчины, покупающие себе пиджаки, в 80% случаев берут еще как минимум одну рубашку. Этот фактор с легкостью используется для увеличения объема суточных продаж.

**2. Оптимизация производства**

В соответствии с основными методиками предиктивной работы с оттоками, хозяин (администратор, руководитель, менеджер высшего звена) на какой-либо фабрике обязан собирать данные, касающиеся функциональных характеристик оборудования. В качестве таковых выступает, например, срок службы до частичной поломки или полного отказа.

**Пример**

Зная, что обыкновенные конвейеры ломаются при повышении температурного режима, пользователь может заранее приостановить операционный процесс, приняв во внимание банальный прогноз погоды. Небольшой простой не нанесет серьезного удара по благосостоянию организации, в то время как череда крупных неисправностей производственных средств может стать причиной финансового краха.

**3. Обнаружение мошенничества**

Конечно, навешивание ярлыков — это максимально неправильная задача, однако, как известно, в бизнесе все средства хороши. Владельцы крупных проектов собирают данные по половозрастным, а также иным характеристикам клиентов, чтобы затем выполнить простое отсеивание потенциально неблагонадежных людей.

**Пример**

Понимание того, что Predictive Analytics & Analysis — это чрезвычайно эффективный инструмент, приходит, в том числе и после обозрения одной простой ситуации. Специалисты, работающие в банковском секторе, знают, что граждане, пребывающие в возрасте от 18 до 21 года, а также обладающие судимостью, как правило, по кредитам не платят. Так почему бы не отказать таким заказчикам еще на стадии подачи заявки?

**4. Управление рисками**

Как уже говорилось ранее, PA-системы особенно хорошо проявляют себя в рамках бизнеса, нуждающегося в тщательной и всесторонней минимизации всяческих рисковых ситуаций и процессов. Предотвращение неприятностей в будущем, с использованием прошлого опыта — это ключ к долгосрочному коммерческому успеху.

**Пример**

Сотрудники страховых агентств знают, что у граждан, трудящихся на промышленных специальностях, травмы случаются намного чаще. Нетрудно догадаться, что для таких клиентов стоимость страховки будет подниматься, что, в свою очередь, позволит фирме компенсировать возможные убытки.

**5. Маркетинговый и клиентский анализ**

Разнообразные данные о поведенческих факторах целевой аудитории проекта или спектра услуг становятся отличным поводом для увеличения продаж или улучшения объема среднего чека.

**Пример**

Человек, владеющий кинотеатром, будет представлять приблизительную маршрутную карту людей внутри локации. Он точно знает, что после просмотра фильма зрители пойдут в гардеробную комнату или, скажем, заглянут в уборную. Разместив рекламные объявления о показе новых фильмов в таких местах, предприниматель поднимет конверсию.

**6. Продажи**

При помощи предпродажной аналитики специалист уточняет перечень показателей, каждый из которых с высочайшей вероятностью влияет на параметры выручки, прибыли и доходности. Такие цифры, несомненно, играют огромную роль в процессах становления компании в целом.

**Пример**

Просматривая торговую статистику предыдущего квартала, мастер поймет, какие факторы становились причиной положительной динамики для конверсии. Представленные выкладки помогут ему сформировать планы на следующие годы.

**7. Работа с персоналом**

PA-системы заставляют выгодоприобретателей, в том числе и вести учет добровольных и принудительных увольнений. Грамотная обработка указанных статистических таблиц позволит снизить текучку кадров, а также заранее избавиться от проблем, связанных с неблагонадежными работниками.

**Пример**

Человек замечает, что специалисты, проработавшие, например, пять лет на одной позиции, после сопутствующего срока, как правило, увольняются. Он, конечно же, будет использовать все себе на пользу, и наладит структуру кадровой ротации.

**Три кита предиктивной аналитики**

Стоит понимать, что сама по себе сфера знаний под названием Predictive Analytics взаимодействует исключительно с точными выборками и величинами. Если сведений нет, то у мастера вряд ли получится оформить хоть сколько-нибудь точный прогноз. На понимании представленного факта строятся абсолютно все центральные системы соответствующей работы.

**1. Сбор данных**

Как уже говорилось ранее, собирать стоит самые разные информационные выкладки, тем или иным образом касающиеся основного исследуемого процесса.

**К числу таковых относятся:**

* количественные параметры;
* экономические характеристики;
* внешние и внутренние факторы;
* временные свойства;
* цифры конверсии;
* блоки карты клиентского пути;
* портреты целевой аудитории и так далее.

Искать и обрабатывать такие массивы нужно в профессиональном программном обеспечении. С процедурами по сбору сведений отличным образом справляются разнообразные виды профильного софта. Брендовые модули «Склад-15» и «Магазин-15» уже настроены на повсеместную автоматизацию и оптимизацию всяческих рутинных бизнес-процессов.

**2. Исследовательский анализ**

Понимание того, что методы предиктивной аналитики и управления — это еще один, чрезвычайно важный и знаковый инструмент, ведущий к увеличению прибыли, становится ключом к грамотному и высокодоходному предприятию. Однако для получения эффекта от сервисов из такой области знаний как Predictive Analytics мало одних информационных выкладок. Собранные данные нужно еще и обработать, и сделать это можно благодаря классификации, регрессии, кластеризации, ассоциации и отклонениям. Каждая из перечисленных схем дает собственный, уникальный результат, с легкостью интерпретируемый на коммерческую деятельность.

**3. Предиктивное моделирование**

Вся работа в PA-секторе проводится в соответствии с шагами двух основных этапов.

**Итак, специалисты:**

* Ставят конкретные перечни задач.
* Выбирают математическую или статистическую модель.
* Подбирают цифры и параметры.
* Проводят изучение и выдают прогноз.

Именно так функционируют все более или менее правильные системы.

**Внешние данные**

Таких формаций в сфере Predictive Analytics существует множество. Их роль могут принимать курсы валют, графики запуска ракет Илона Маска, обыкновенные новости и так далее. Проще говоря, здесь коммутируется все, что никак не зависит от деятельности сотрудников какой-либо корпорации.

**Внутренние сведения**

Классические бизнес-показатели. Ассортимент, товарооборот, статистика площади точек продаж, конверсия, зависимость числа покупок от конкретных номенклатур. Нетрудно догадаться, что все перечисленные цифры собираются и аккумулируются, например, с задействованием CRM-пакетов.

**Как получить внешние данные**

Естественно, что первым и главнейшим источником ценных выкладок является интернет. Скажем, официальный сайт проекта OpenStreetMap включает в себя внушительное число блоков, рассказывающих о географических характеристиках тех или иных объектов. В сети существуют тысячи сайтов, подходящих для сбора нужных и важных информационных массивов. Прогнозная и предсказательная аналитика: как проверить точность модели

**Классическая система PA-проверки предсказаний выглядит так:**

* Специалист делит все наличествующие сведения в пропорции 80/20.
* Первую часть базы вновь разделяется в пропорции 70/30.
* На основании 70% проводится обучение.
* Благодаря оставшимся 30%, структура исследуется на корректность.

Когда чувствительность устраивает, второй блок первоначального набора задействуется для выполнения окончательных тестов. Двигаясь в представленном направлении, мастер с легкостью доведет прогноз до нужных параметров четкости. Правда, для этого понадобится целый свод разнообразных, максимально достоверных и корректных цифр.

**MVP и промышленное решение**

Гипотеза Manual Viable Product позволяет реализовать дешевую проверку для практически любых предсказательных гипотез. Выгодоприобретатель должен обучить модель на наличествующих данных, без сбора дополнительных массивов. Как только точность достигает 75%, можно задействовать структуру для решения реальной задачи.

Итак, предиктивная аналитика — это область знаний, позволяющая принимать взвешенные решения, готовиться к непредвиденным ситуациям и предусматривать всевозможные чрезвычайные происшествия. Для того чтобы оформить какой-либо более или менее качественный прогноз для событий в будущем, понадобится позаботиться об аккумуляции разнообразных информационных баз. Обработка показателей прошлых ситуаций — инструмент, при помощи которого бизнес начинает действовать с большей эффективностью.

**История появления структур формата Predictive Modeling**

Вообще, PA-системы развиваются с сороковых годов прошлого столетия. Их родоначальником считается тот самый Алан Тьюринг, трудившийся над задачей по взлому немецко-фашистской шифровальной машины под названием «Энигма». Все представленные исторические выкладки хорошо описаны, например, в книге Эрика Сигеля «Просчитать будущее». Автор самым достоверным образом приводит доказательства, а также на тренировочных пособиях и образцах объясняет, почему такие прогностические модели действительно оказываются крайне полезными в условиях современной коммерции.

**Мировой рынок**

Нетрудно догадаться, что схемы формата Predictive Analytics получили самое широкое распространение на международном торговом рынке. С задействованием такой области знаний функционируют практически все крупнейшие банковские, страховые, фармакологические, медицинские и ритейлерские корпорации. Кроме того, применять науку, сочетающую в себе аспекты теории игр, высшей математики и классической теории вероятностей, предпочитают и разнообразные промышленные предприятия.

**Что получаем на выходе**

Предсказательный или предикативный (предиктивный) анализ данных — это прежде всего инструмент, сильно облегчающий процесс принятия важных решений в рамках целых отраслей традиционного и современного бизнеса. Правда, каждый специалист понимает, что точность всяческих прогнозов напрямую зависит от качества взятых во внимание показателей. Чем больше сведений и достовернее цифры — тем выше шанс на получение достойной и по-настоящему работающей модели.

**Предиктивная аналитика: 7 примеров использования в бизнесе**

80 % компаний уже инвестируют в технологии искусственного интеллекта и в течение следующих трёх лет планируют увеличить объём вложений. Мы подобрали несколько успешных примеров использования этих технологий в предиктивной аналитике. Читайте, изучайте, внедряйте! Для анализа больших объёмов информации, улучшения показателей и формирования прогнозов крупные и малые бизнесы используют предиктивную (она же — предсказательная) аналитику. Это интеллектуальный анализ данных, который включает статистическое моделирование, изучение исторического опыта и планирование результатов на основе полученных моделей. Чтобы все эти операции выполнялись за считанные секунды, многие компании используют в предиктивной аналитике технологии искусственного интеллекта. Посмотрим, как именно это происходит на практике.

**1. Walmart: оптимизация системы снабжения**

Начнём с примера, который один может вдохновить всю розничную торговлю. Компания Walmart, крупнейшая в мире сеть оптовой и розничной торговли, адаптируется к эпохе цифровых технологий, связывая онлайн- и офлайн-данные. Система запрашивает информацию у кассовых терминалов и даёт прогноз, какие товары будут пользоваться спросом, а какие — нет. Информацией управляют с помощью облака Data Cafe Walmart, которое обслуживается командой Walmart Labs в Силиконовой долине. Эта операция нужна для расчёта ожидаемых показателей. Благодаря инструментам предиктивной аналитики и искусственному интеллекту компания оптимизировала цепочку поставки товара и добилась соблюдения сроков доставки. Стоит отметить, что такая технология может использоваться не только гигантами, как Walmart. Любой менеджер менее крупной компании с помощью доступных технологий от Google и Adobe может правильно организовать поставки товаров и минимизировать риски дорогостоящих корректировок, если спрос превышает предложение или наоборот.

**2. Зоопарк Point Defiance: рост малого бизнеса**

Опрос SAP показал, что более 70 % руководителей малого бизнеса также начинают использовать в работе аналитические данные. Приведём пример. Посещаемость зоопарка Point Defiance (Такома, штат Вашингтон) то непредсказуемо росла, то падала. В случае небольшого числа людей расходы на персонал оказывались слишком большими. Чтобы выявить факторы, влияющие на посещаемость, руководство зоопарка начало сотрудничать с национальной метеорологической службой. Объединение данных национальной метеорологической службы с управляемой искусственным интеллектом платформой Watson IBM позволило с точностью до 95 % определять, при каких погодных условиях люди посещают зоопарк, и обеспечивать его нужным количеством персонала. Конечно, практическое применение этого метода гораздо шире, чем просто анализ числа посещений. В Point Defiance изучают, как посетители ведут себя в зоопарке, где проводят больше времени, какие маршруты выбирают. Анализ этой информации позволяет улучшить качество обслуживания. В планах также использование искусственного интеллекта для контроля данных о здоровье, диагностики проблем животных парка и проведения необходимого лечения.

**3. Hopper: прогнозирование ценовых тенденций**

Индустрия туризма печально известна высокой конкуренцией, недолговечными пиками, спадами спроса и низкорентабельными направлениями. Из-за этого многие путешественники сомневаются в правильном выборе времени для бронирования билетов: сделать заказ за несколько месяцев или за два дня до даты отправления. Решить эту проблему помогают приложения для путешествий, использующие предиктивную аналитику на основе технологий искусственного интеллекта. Отличный пример в данном случае — Hopper. Приложение использует статические модели и ежедневно сканирует миллиард цен и данных по каждому маршруту. Это позволяет прогнозировать модели ценообразования и оповещать путешественников о возможности купить самые дешёвые билеты на желаемое направление. Конечно, это не единственная компания, предоставляющая такую услугу. В России широко известны AviaSales, Skyscanner, TripAdvisor и др.

**4. IBM: сохранение персонала**

Плюс предиктивной аналитики — возможность получить долгосрочные результаты, работающие на цели компании. Чаще всего это получение прибыли. Однако предиктивная аналитика и искусственный интеллект могут помочь не только в этом. С их помощью можно выявить проблемы текучки кадров и предложить пути их решения. Так, суперкомпьютер Watson IBM оценивает общие факторы, влияющие на уход персонала. По структурированным данным (как на скриншоте ниже) он определяет показатели качества для каждого сотрудника и просчитывает вероятность его увольнения. Владелец бизнеса или менеджер может использовать эти показатели, чтобы выявить причины возможного ухода сотрудников из компании и предотвратить это. Предиктивная аналитика также позволяет учитывать затраты на привлечение новых кадров и сохранение имеющихся специалистов. Благодаря этому появляется возможность снизить операционные расходы.

**5. Under Armour: увеличение охвата аудитории**

Компания Under Armour, производитель спортивного инвентаря, использует искусственный интеллект и предиктивную аналитику для анализа тональности публикаций и общественного мнения. Они хотят понять отношение потребителя к бренду, найти свободные ниши на рынке и расширить аудиторию. Для этого компания должна чётко знать, кто её потенциальный клиент, и взаимодействовать с ним посредством персонализированных сообщений. Кроме того, сейчас компания производит не только спортивные товары, но и приложения и устройства, предназначенные для учёта отдельных характеристик организма пользователя (фитнес-трекеры, умные часы и пр.). Чем больше людей используют эту продукцию, тем больше информации поступает в Under Armour. Так, в год компания получает данные от более чем 200 миллионов зарегистрированных пользователей. Это позволяет не только связать офлайн- и онлайн-миры, но и даёт понимание, как именно улучшить продукцию.

**6. Сбербанк: Big Five и риск-менеджмент**

Для банка оценка рисков крайне важна, ведь любой риск — это возможность недополучить доход. Выдавая кредит или совершая другую операцию, банк должен быть уверен, что перед ним платежеспособный человек, не принимающий необдуманных решений. Сейчас для этого совсем не обязательно задавать миллион вопросов. Достаточно проанализировать поведение человека в социальных сетях. Такую методологию искусственного интеллекта Сбербанк внедрил в свой риск-менеджмент. Она называется Big Five. Технология позволяет составить психологический портрет личности и оценить его благонадёжность для банка на основе пяти черт характера: добросовестность, открытость, общительность, законопослушность и эмоциональная неустойчивость. Применяя эту методологию, Сбербанк получил $50 млн чистой прибыли. Сегодня нет ни одной сферы деятельности, где бы компания ни пыталась применить искусственный интеллект: открытие счетов с помощью программного робота, одобрение кредитов без участия человека, оценка работы сотрудников и т. д. В планах у Сбербанка оптимизировать с помощью искусственного интеллекта до 80 % операций.

**7. Ingate: технологический сервис для удержания клиентов**

Клиент — это доход. Поэтому компания должна учитывать пожелания каждого из них. А что делать, если у компании десятки, сотни или даже тысячи клиентов? Отследить их настрой на продолжение сотрудничества достаточно сложно, и без предиктивной аналитики и искусственного интеллекта уже не обойтись. Мы тоже не остались на обочине прогресса и разработали сервис, который позволяет отслеживать готовность клиента к продолжению сотрудничества. Для любой компании всегда было важно максимально быстро адаптироваться к тем или иным изменениям, происходящим на рынке. От гибкости бизнеса и скорости принятия решений напрямую зависит увеличение прибыли.

Ценность информации растет изо дня в день, а данные стали очень важным ресурсом. В то же время организации стараются идти в ногу с рыночными трендами, внимательно анализировать работу конкурентов, оценивать риски и при необходимости менять собственную стратегию. В то же время, данные, которые копятся в самой компании и те, что поступают извне образуют бесконечный запутанный набор информации, хранящейся в различных системах, форматах и беспорядочном виде. Чтобы попытаться понять и проанализировать весь этот массив данных, потребуется большое количество времени и огромные усилия, однако, они будут потрачены впустую. Изначально нужно «причесать» информацию, сделать ее понятной.

Вот тут и становятся необходимы системы BI (Business Intelligence). Это программные комплексы, способные интегрировать в себя необработанную информацию из разных источников и преобразовывать ее для понимания конечных пользователей. В дальнейшем специалисты анализируют полученные данные и уже на их основе принимают важные бизнес-решения. Сейчас российские компании вынуждены не просто адаптироваться к резким изменениям на мировом рынке. Условия, откровенно говоря, катастрофические. Поэтому скорость принятия бизнес-решений должна быть в разы выше. По понятным причинам использование зарубежных BI-систем в настоящее время невозможно. Но среди отечественных разработок есть те, которые способны помочь сохранить бизнес даже в трудные времена:

**Modus BI**

Платформа для бизнес-аналитики российского вендора «БиАй Про». Компания занимается реализацией программных продуктов в сфере BI и Big Data для таких областей как промышленность, E-commerce, Ритейл и FMCG. Данное решение входит в реестр российского ПО. Программа позволяет собирать и визуально представлять данные из разных источников, создавать отчетность и прогнозы для принятия управленческих решений в дальнейшем.

**Proceset**

Система активной бизнес-аналитики, разработка компании Инфомаксимум. Программное решение позволяет создавать кастомизированные отчеты для решения бизнес-задач. Можно добавлять собственные модели данных для максимальной гибкости в работе. Механизмы фильтрации позволяют детализировать интересующие метрики и показатели. Система дает возможность точечно управлять доступом к существующим отчетам и к созданию новых. Среди дополнительных возможностей Proceset — анализ процессов и операций с помощью технологий process mining и task mining.

**Yandex DataLens**

Платформа для визуализации и анализа данных. Сервис позволяет заниматься настройкой аналитических дашбордов, содержащих диаграммы, табличные данные и прочие варианты наглядного отображения информации. К преимуществам платформы разработчики и пользователи относят облачные возможности, интеграцию с сервисами Яндекса и публикацию дашбордов для внешних пользователей.

**Polymatica**

Программное решение для интерактивной работы с Big Data, в том числе позволяющее конструировать дашборды Polymatica Dashboards. По словам разработчиков, данный инструмент предоставляет возможность работы с данными на исходном уровне детализации — для ad-hoc запросов и продвинутой аналитики. При разработке модулей данной платформы учитывался один из трендов BI-отрасли — самообслуживание пользователей — аналитика без программирования.

**Visiology**

Конструктор дашбордов. Система помогает мгновенно генерировать неструктурированные данные, обрабатывать их при помощи математических методов анализа, и визуализировать. Разработчики называют преимуществами: понятное представление отображаемых данных, продвинутую аналитику, виртуального ассистента, представленного в виде Telegram-бота.

**Технология визуализации данных как инструмент совершенствования процесса поддержки принятия решений**

Применение средств визуализации в процессе принятия решений может ограничиваться функциональными особенностями используемого прикладного программного обеспечения, при этом в настоящее время все большую значимость начинают приобретать средства, обеспечивающие широкий спектр инструментальных возможностей визуального представления информации, в том числе и на основе технологий обработки данных на основе облачных вычислений. Все большую актуальность подобные технологии приобретают для анализа, обработки и интерпретации информации, в том числе пространственной, в целях поддержки принятия решений на различных уровнях управления. Следует отметить значимость не только самой визуализации информации для процесса принятия решений, но и особенностей и характера результатов визуального представления. Хотя исследования методов повышения качества и эффективности подобного рода визуализации существуют достаточно продолжительное время, рекомендации по визуализации не всегда учитываются разработчиками при создании аналитических систем и информационных панелей, в связи с чем ЛПР приходится ограничиваться качеством имеющихся интегрированных средств визуализации или в зависимости от ситуации применять другие специализированные средства визуального представления информации.

Основной задачей визуализации является обеспечение поддержки пользователя в процессе восприятия, понимания и осмысления информации и формирования новых знаний, а также обеспечение минимизации усилий по выполнению когнитивных задач в сравнении с текстовым представлением данных. Необходимо подчеркнуть, что тенденция к минимизации затрат энергии на поиск и обработку информации является естественной для человека, как отмечали в своих исследованиях П.Пиролли и С. Кард. В свою очередь визуализация позволяет минимизировать затраты времени и энергии на восприятие и интерпретацию информации, снижая при этом информационную нагрузку.

При этом визуализация информации позволяет представить подробно информацию в эстетичном и удобочитаемом формате. Согласно Б. Вюнше процесс визуализации можно разделить на два этапа: кодирование информации посредством преобразования данных в визуальный формат путем применения различных визуальных атрибутов (форма, размер, расположение, цвет и др.) и декодирование информации, включающее преобразование визуальных атрибутов в ментальный образ мозгом реципиента, при этом происходит сопоставление шаблонов или паттернов полученных в процессе восприятия со знаниями, хранящимися в долговременной памяти реципиента, и последующая интерпретация изображения.

Следует отметить, что за обработку визуальной информации отвечает существенная часть человеческого мозга в связи с чем зрение по степени восприятия превосходит другие органы чувств. При рассмотрении визуальных изображений на дисплее компьютера или на других устройствах реципиент видит не просто группу отдельных, несвязанных точек, линий и других элементарных геометрических форм, он видит хорошо организованные группы объектов, формирующих более крупные образования. При этом подобную организацию и структуризацию объектов мозг человека производит мгновенно, не требуя от человека значительных усилий.

Психофизиологические особенности организации различных объектов в группы и их восприятия были рассмотрены в начале XX века в рамках гештальтпсихологии. Под гештальтом понимается «пространственно-наглядная форма воспринимаемых предметов, чьи существенные свойства нельзя понять путём суммирования свойств их частей». В целом принципы гештальта позволяют понять каким образом и по каким причинам происходит подобная организация объектов в группы. Следует отметить, что в настоящее время продолжаются исследования физиологических особенностей мозга относительно подобного восприятия объектов. На принципах гештальта в значительной степени основываются существующие исследования в области визуализации данных при этом они были адаптированы и при рассмотрении особенностей проектирования информационных панелей и использования методов визуализации статистических данных. Принципы гештальта позволяют понять особенности восприятия взаимосвязей. Так, например, воспринимаются вместе элементы, расположенные близко друг другу (принцип близости), схожие по размеру, цветовой гамме или форме (принцип схожести), близкие во времени и пространстве (смежность).

Особый интерес также представляют исследования в области восприятия значений визуальных изображений. Согласно подходу К. Уэйра, адаптированного на основе Р. Пикета, Г.Гринштейна, Г.Левковица и С. Смита, при визуализации (кодировании) зачастую применяются атрибуты подпорогового внимания (бессознательное распознавание изображений на экране монитора со скоростью менее 200 мс до активизации произвольного внимания). При этом С. Фью отмечает, что естественная и универсальная интерпретация атрибутов в качестве количественных характерна только некоторым из атрибутов. В частности, наблюдается более точное восприятие длины и двумерного расположения.

В целях точного определения конкретных величин необходимо включение числовых обозначений или текста в изображение, однако в отличие от атрибутов подпорогового внимания, значение чисел и текста обрабатывается на сознательном уровне. Следует также отметить значимость цветового восприятия (цвет, тон, насыщенность, яркость, контрастность) для визуализации. Еще одним значимым элементом визуализации является упорядочивание информации. При этом именно упорядочивание информации призвано обеспечить быстрое и легкое восприятие визуализации.

Существуют различные подходы к классификации методов визуализации. Однако наиболее комплексным является подход Р. Ленглера и М. Эпплера в рамках которого систематизировано более 100 методов визуализации. При этом под методом визуализации следует понимать системное, статическое или динамическое графическое представление информации. По сложности визуализации можно выделить 6 направлений: визуализация данных, визуализация информации, визуализация концепций, визуализация метафор, визуализация стратегий, комплексная визуализация.

В рамках визуализации данных применяются стандартные методы визуализации количественных показателей в схематичной форме (круговые диаграммы, диаграммы с областями, линейные графики). Подобные методы являются универсальными и применяются для представления данных, их систематизации и сравнения. В рамках визуализации информации (семантические сети, tree maps и др.) происходит преобразование текста в визуализацию при этом активно применяются возможности по интерактивной визуализации. Визуализация концепций ориентирована на анализ проблем, идей, планов, концепций (концептуальные карты, диаграммы Ганта). Визуализация метафор основана на применении простых, но эффективных шаблонов или паттернов.

В рамках визуализации стратегий группа методов ориентирована на широкое применение в рамках стратегического анализа и планирования (дорожные карты). Комплексная визуализация включает применение различных форматов и методов представления информации в рамках структуры одной визуализации (диаграмма сродства, диаграмма с областями, гистограмма, матрицы BCG, декартовы координаты, причинные цепочки, кластеризация, когнитивное отображение, диаграмма коммуникации, дерево проблем, метод критического пути, циклические схемы, диаграмма потоков данных, дерево решений, ящик Эджворта, диаграмма сущность-связь, дерево ошибок, схема обратной связи, блок-схема, схема-алгоритм, диаграмма анализа силового поля, метод последовательного исключения, диаграмма Ганта, графические упрощения, метод графической фасилитации, гистограмма, дом качества, цикл зрелости технологий, цикл ажиотажа, гиперболическое дерево, карта аргументаций, диаграмма-айсберг, карта infomural, информационная линза, диаграмма Исикавы, карты знаний, обучающие карты, диаграмма жизненного цикла, магический квадрант и др.

Следует отметить, что в научной литературе в значительной мере рассмотрены преимущества визуального представления информации, при этом недостатки или возможные риски, связанные с представлением информации в визуализированном виде представлены недостаточно. В данной связи представляется необходимым рассмотреть возможные риски, связанные с визуальным представлением информации с учетом как функциональной позиции пользователя, так и разработчика соответствующего программного средства. Существуют различные подходы к классификации недостатков визуализации. При этом наиболее комплексным представляется подход С. Брешиани и М.Эпплера, в рамках которого рассматриваются три направления: причины недостаточного качества визуализации, влияние недостатков визуализации на человека и меры минимизации рисков и устранения недостатков визуального представления информации.

Согласно Э. Тафту говорить о недостатках визуализации можно с учетом ее интерпретации. Пользователь может интерпретировать визуализированные данные по-разному в зависимости от представления данных ответственным за визуализацию лицом или средством визуализации. В рамках средства визуализации представление информации будет зависеть как от аналитических возможностей системы по обработке информации, так и от заложенных разработчиком моделей и типов визуализации. При этом существует возможность преднамеренного или непреднамеренного включения дизайнером или разработчиком погрешностей или неточностей в визуализацию, однако на практике при обычном рассмотрении визуализированного материала представляется затруднительным выявление непреднамеренных искажений и преднамеренных (манипуляций), закладываемых при создании визуализации.

Следует отметить, что исследования в научной литературе в значительной мере посвящены непреднамеренному искажению визуализации, однако есть и работы, рассматривающие проблемы манипуляций в процессе представления информации в визуальном формате (Э. Тафт, Г. Вейнер и А.Слиппер). В данной связи необходимо изучение контекста и условий представления информации в визуальном формате. При этом в контексте влияния на пользователя среди недостатков визуализации можно выделить три группы факторов: когнитивные, эмоциональные и социальные. В группу недостатков визуализации, обусловленных дизайнером/разработчиком, влияющих на когнитивное восприятие входит: неоднозначное визуальное представление, низкая точность, недостоверная, дезинформирующая, слишком упрошенная визуализация, приводящая в замешательство, содержащая лишние графические элементы, перегруженная информацией, затрудняющая понимание, обусловленная ограниченными техническими возможностями или шаблоном, требовательная по времени для изучения, скрывающая информацию, преуменьшающая / преувеличивающая показатели, приводящая к неопределенности. Группа недостатков визуализации, влияющая на эмоциональное состояние: визуализация, вызывающая беспокойство, скучная, не оптимальное использование цветовой гаммы.

Группа недостатков визуализации, оказывающая влияние на социальное взаимодействие: становится основой для конфликта, ориентирована только на определённый уровень управления, не позволяющая вести обсуждение, поочередное участие в изменении визуализации, не обеспечивающая равное участие в обсуждении.

В группу недостатков визуализации, обусловленных пользователем, влияющих на когнитивное восприятие входит: невозможность проследить изменения, тоннельное мышление, недостаточные навыки и компетенции, недостаточный уровень подготовки, ограниченные возможности по восприятию и интерпретации, сложная для понимания, высокая информационная, когнитивная нагрузка. Группа недостатков визуализации, влияющая на эмоциональное состояние: стресс, вызванный работой с визуальными изображениями, личные предпочтения, знания и опыт.

Социальная группа недостатков визуализации: особенности поведения, межкультурные различия, незнакомый иностранный язык, скрытые разногласия, различные взгляды на проблему, требует много времени для согласования и обсуждения. Следует отметить, что значительная доля исследований рассматривает только когнитивные особенности восприятия визуальной информации и в меньшей степени в контексте социального взаимодействия и влияние визуализации на эмоции. При этом по возможности при создании визуализации должны затрагиваться эмоции человека для максимизации ее эффективности. Данная классификация направлена на лучшее понимание принципов визуализации и рассмотрение рисков для повышения качества визуального представления данных. На текущем уровне развития технологий процесс обработки информации и представления результатов должен проходить под контролем и при участии сотрудника, обладающего соответствующим набором компетенций.

Представляется, что помимо существующих управленческих компетенций, включающих умения работать с информацией (характерных для информационно-аналитической работы) для эффективного представления информации необходимо, чтобы ЛПР имели также и навыки визуальной коммуникации и визуальной грамотности. При этом под визуальной грамотностью принято понимать способность воспринимать, интерпретировать и наделять смыслом информацию, представленную в визуализированной форме. На современном этапе развития технологий необходимым для ЛПР также является и умение применения имеющихся знаний визуализации и инфографирования для построения графических изображений и схем в целях повышения эффективности представления результатов обработки информации.

Следует отметить, что характерной особенностью современного менеджера (ЛПР) становится гибкость, или устойчивость к изменениям (Manager Resilience), обеспечивающая максимальную стрессоустойчивость при любых критических ситуациях, провоцирующих возникновение стресса. При этом менеджер не испытывает никаких признаков или симптомов стресса. Данный навык позволяет сформировать как устойчивость к изменениям в рамках профессиональной деятельности, так и выстроить личную устойчивость к изменениям.

Рассмотренные достоинства и недостатки технологии визуализации данных создают основу для совершенствования инструментарно-методического обеспечения процесса принятия управленческих ЛПР в условиях повышенных информационных нагрузок, а также основу для соответствующей модернизации информационно-аналитических систем, применяемых на предприятиях. При этом, несмотря на недостатки и риски, связанные с визуализацией информации, ее восприятием и интерпретацией, в целом визуализация информации является достаточно эффективным методом представления информации в рамках поддержки процесса принятия решений. Визуальная грамотность подтверждает свою актуальность как одна из базовых компетенций современного менеджера. Применение технологий визуализации и инфографирования в качестве инструментов поддержки принятия решений целесообразно как один из методов адаптации (manager's resilience) менеджеров к изменениям.

**Искусственный интеллект и Облачные вычисления – современная потребность**

Волны оптимизма и разочарования в возможностях искусственного интеллекта, которые человечество переживало в XX веке, остались позади. Сегодня технологии ИИ — это не что-то, что будоражит сознание, а часть обыденной жизни. Однако бурный рост этой технологии был бы невозможен без роста облачного рынка. Многие ИИ-сервисы, с которыми вы сталкиваетесь каждый день — разговаривая с голосовым помощником, переводя тексты или обрабатывая фотографии с помощью нейросетей — не живут прямо в ваших гаджетах. Сложные вычисления, необходимые искусственному интеллекту, происходят на облачных серверах, а на смартфон или компьютер отправляется лишь результат.

Компании, запускающие масштабные проекты с применением искусственного интеллекта, как правило, делают это в партнерстве с облачным провайдером. Например, Shell запустила ИИ-платформу для анализа бурения и добычи совместно с Microsoft Azure, а 20th Century Fox разработала ИИ-сервис для анализа трейлеров к фильмам в партнерстве с Google Cloud. Опрос, проведенный Deloitte в 2018 году, показал, что 58% компаний, развернувших технологии искусственного интеллекта, использовали облачные сервисы. Согласно прогнозу, к концу 2020 года этот показатель вырастет до 87%. А компания Tractica, занимающаяся исследованием рынка технологий, предсказывает, что к 2025 году на ИИ будет приходиться до 50% от общего дохода облачных сервисов.

**Экономическая выгода облачных решений**

Десять лет назад запускать модели машинного обучения было очень затратно, потому что необходимо было тратиться на владение, эксплуатацию и обслуживание вычислительного оборудования. Как правило, у моделей ИИ есть стадия обучения, которая требует очень много вычислительных мощностей. Если у вас нет большого запаса виртуальных машин, то модель будет обучаться очень и очень медленно. Десять лет назад вы бы стояли перед выбором: либо обучить модель быстро, но при этом потратить внушительную сумму на закупку и установку серверов, которые будут простаивать после обучения, либо сэкономить на оборудовании, но очень медленно обучать нейросеть. Благодаря облакам появилась возможность экономить, но не проигрывать в скорости: можно арендовать огромные мощности на время обучения модели, а сразу после отключить лишние ресурсы одной кнопкой и перестать за них платить. Теперь обучать ИИ могут не только корпорации, которые исторически инвестировали в ЦОДы, но и компании любых размеров из любых индустрий.

**Как облачные технологии становятся конкурентным преимуществом бизнеса**

Облака демонстрируют выгоду и в случае хранения данных. Некоторые типы моделей ИИ приносят тем больше пользы, чем больше информации они обработали. Благодаря аутсорсингу хранилищ данных компании экономят на капитальных и эксплуатационных расходах. В итоге сегодня вы за несколько тысяч долларов можете обучить мощные системы искусственного интеллекта, которые 10–15 лет назад стоили бы сотни тысяч или даже миллионы.

**Более высокая скорость разработки ИИ**

**Для создания решения с использованием машинного или глубокого обучения нужно несколько шагов:**

* построение моделей;
* подготовка наборов данных;
* обучение моделей на этих наборах;
* оценка производительности моделей;
* «донастройка» моделей для достижения оптимальных результатов.

Каждый из этих этапов может быть трудоемким и потребовать от специалистов по анализу данных принятия нескольких решений. Облачные сервисы для разработки искусственного интеллекта ускоряют этот процесс. Cloud-сервис может сам выбрать наиболее надежную модель и настроить ее быстрее, чем человек. Сегодня компаниям, планирующим внедрять ИИ, не нужно «изобретать чат-бот». Благодаря высокой конкуренции между облачными провайдерами на рынке появляются много решений, облегчающих и ускоряющих разработку ИИ под разные задачи и ниши. Google Cloud недавно анонсировал три облачных ИИ-сервиса, заточенных на определенные бизнес-функции, такие как HR и маркетинг, и планирует запустить еще больше. Среди российских примеров — сервис Model Training (AI Cloud) от SberCloud. Недавно сервис позволил быстро обучить модель, анализирующую потребление электричества на крупном инфраструктурном объекте.

**Что такое облако: простыми словами об облачных сервисах для бизнеса**

**Развитие аппаратного обеспечения**

Высокая конкуренция на рынке облачных услуг заставляет провайдеров инвестировать не только в программные, но и в аппаратные решения. Среди тенденций — использование процессоров и сопроцессоров, заточенных на вычисления в области машинного обучения. Оборудование для работы с ИИ-алгоритмами уже выпускают Cisco, Nvidia, Intel и др. К тому же появляются узкоспециализированные микросхемы — например, отдельно для обработки изображений или для синтеза речи. Провайдеры не только закупают эти чипы, но и разрабатывают собственные решения, чтобы снизить свою зависимость от производителей.

Google анонсировала процессор для машинного обучения — Tensor Processing Units — еще в 2016 году. Сегодня воспользоваться вычислениями на TPU могут клиенты Google Clouds. Amazon Web Services в прошлом году представила микросхему AWS Inferentia, разработанную специально под задачи машинного обучения. Как работают искусственный интеллект, машинное и глубокое обучение  
Благодаря тому, что клиенты облачных провайдеров могут арендовать вычислительные мощности на время, у них появляется быстрый и недорогой доступ к узкоспециализированным серверам для разработки ИИ.

Еще один пример — от SberCloud, который предлагает продукты для полного цикла разработки машинного обучения с использованием не просто облака, а облачного суперкомпьютера. Сегодня компании из любой точки мира могут позволить себе вычисления на суперкомпьютере, в то время как раньше это было доступно только крупным корпорациям или исследовательским центрам. Это очень сильно ускоряет работу с ИИ — с нескольких недель до нескольких секунд. Такую скорость любят использовать в нефтяной и фарм-отрасли, потому что для них скорость вычислений важнее, чем суммы, которые они на это потратят.

**Вызовы, с которыми столкнется бизнес**

Если раньше, говоря о предприятиях, использующих искусственный интеллект, подразумевали технологических гигантов вроде Google, Amazon или Microsoft, то сегодня в таком контексте можно говорить о любой компании из любой отрасли. Большинство руководителей организаций, внедривших ИИ в разных областях бизнеса, сообщают о росте доходов в этих областях, а 44% указывают на то, что искусственный интеллект позволил снизить затраты.

В будущем все корпоративное программное обеспечение будет включать хотя бы некоторые элементы ИИ. Перед компаниями встанет вызов — обучать сотрудников «последней мили» (менеджеров и специалистов) работать с решениями на основе искусственного интеллекта каждый день. Сложность этого процесса в том, что люди не чувствуют себя комфортно, когда не понимают, как было принято решение — ИИ в этом плане — «черный ящик».

Ситуация с кадровым голодом постепенно начинает усугубляться — индустрии не хватает компетентных специалистов, которые могут работать с новейшими технологиями. Но решения «ИИ в облаке под ключ» помогут забыть проблему дефицита специалистов, они станут проще в использовании для «не-технарей». Китайский гигант Baidu, к примеру, выпустил платформу обучения искусственного интеллекта под названием EZDL, которая не требует опыта программирования и работает даже с небольшими наборами данных. Data-scientist как сервис есть и в России, среди продуктов облачной компании SberCloud. Еще один вызов — работа с регуляторами. Зарегулированным отраслям, таким как банкинг или медицина, постепенно разрешают все больше использовать cloud-технологии. Но если говорить про ИИ, то все чаще поднимаются вопросы сохранения конфиденциальности данных. В частности, крупнейшие технологические компании США — Apple, IBM, Amazon, Microsoft — ограничили использование распознавания лиц в своих продуктах.

**ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ**

**Как инновации изменят банковскую отрасль России**

Очевидно, что обществу и бизнесу во всем мире предстоит дискуссия и выработка норм использования искусственного интеллекта. И здесь облачные провайдеры выступят подспорьем для ИИ-решений. Когда в разных странах будут приняты нормативы по хранению и использованию персональных данных для ИИ, бизнес-модель облачных провайдеров позволит им быть в числе первых, кто получит соответствующие аттестаты. Это облегчит работу с искусственным интеллектом для остальных компаний.

**Умные облака, умные предприятия: как ИИ трансформирует индустрию облачных вычислений**

Похоже, что последнее дополнение к постоянно расширяющейся коллекции модных слов в области ИТ — искусственный интеллект (ИИ) означает всё для всех. Независимо от того, на какую отрасль вы посмотрите — от розничной торговли до финансов, от производства к здравоохранению, ИИ рекламируется как «изменяющий правила игры» и решающий множество проблем. Этот ажиотаж уже приводит к реальным изменениям: ожидается, что мировые расходы на когнитивные системы и системы искусственного интеллекта будут ежегодно увеличиваться в 1,5 раза к 2021 году. И одна из областей, в которой влияние ИИ уже ощущается, — это рынок облачных вычислений. Рост облачной индустрии сыграл ключевую роль в расширении почти всех рынков, и в настоящее время знак «облачный» используют даже как знак отличия. Для стартапов возможность сразу использовать облачную инфраструктуру позволила им перепрыгнуть уже давно работающих конкурентов, многие из которых все ещё пытаются интегрировать облако в свои сложные устаревшие системы.

Обладая более мощной и более гибкой инфраструктурой, любая организация, независимо от ее размера, сектора или региона, может занять место на переднем крае мировой индустрии. А это, в свою очередь, означает демократизацию новых технологий, что особенно заметно в области корпоративных разработок искусственного интеллекта. Абсолютное большинство корпораций способны получить доступ к технологиям ИИ, что дает им широкое поле для различных исследований, и мы уже видим некоторые интересные инновации в области корпоративных ИТ с использованием ИИ. Без облачных вычислений у нас попросту не было бы современных возможностей искусственного интеллекта, которые используют огромные объемы различных данных. Возможности облачных структур позволяют организациям собирать, хранить, обрабатывать и анализировать любые данные в ошеломляющих объемах, которые сейчас необходимы. Проще говоря: чем лучше облако, тем лучше ИИ.

**Уроки истории**

Несмотря на всю шумиху вокруг искусственного интеллекта, стоит сделать глубокий вдох/ выдох и понять, что ИИ не является панацеей от всех проблем ИТ. Как и любая другая технология, ИИ — это инструмент, который будет эффективно работать только тогда, когда под него заложена четкая бизнес-цель. Контекст — это все, и для достижения наилучших результатов ИИ должен быть нацелен на конкретный измеримый результат. Возможно, лучший способ понять трудности, связанные с инвестициями в ИИ, — это провести аналогию с покупкой обуви. Никто не покупает пару ботинок просто так, не представляя себе тех условий, в которых они будут надеваться, — так же, как шлепанцы были бы совершенно неуместны для походов выходного дня, или футбольные бутсы выглядели бы неуместно на официальном приёме, то же самое может произойти и с услугами ИИ при их представлении в несоответствующем контексте.

Поиск подходящего решения ИИ требует кристально четкого понимания как стоящей перед вами проблемы, так и того, почему ее решение еще не найдено. Это важный урок, который многие компании уже усвоили благодаря работе с облачными вычислениями. После выхода в мейнстрим, как и со многими другими ИТ-тенденциями, облачные вычисления стали «обязательной» технологией, хотя многие компании не совсем понимали, почему это так. Странно, как кажется сейчас – во времена, когда облачные вычисления являются опцией по умолчанию, но многие ранние облачные разработки потерпели неудачу. Некоторые компании тогда первыми «прыгнули» в облако, совершенно не оценивая, ЗАЧЕМ они это делают, или не имея представления, как выглядит успешная реализация облака именно для их бизнеса.

**Спрос как движущая сила**

Стоит отметить, что также, как в свое время рост облачных вычислений позволил расцвести сектору искусственного интеллекта, так и сегодняшние инвестиции в искусственный интеллект стимулируют развитие облачной индустрии. По мере того, как ИИ становится все более изощренным, ему требуются все более мощные платформы для работы. И облачная индустрия, полная энтузиазма, отвечает новыми инвестициями, помогая вывести отрасль ИИ на новый уровень. Более того по мере того, как облако становится все более мощным, доступ к ИИ демократизируется, поскольку инфраструктура (и набор навыков), необходимые для реализации этих услуг, становятся всё более доступными.

Важно отметить, что облачные вычисления с использованием ИИ не являются радикальными или революционными изменениями. Во многих отношениях это эволюционный путь. Для многих организаций это была бесшовная интеграция уже существующих систем с быстро набирающими темп разработками в области ИИ. В течение последующих нескольких лет мы можем ожидать, что отрасль продолжит своё развитие: ИИ выводит облачные вычисления на новую высоту, а облачная индустрия помогает донести преимущества ИИ до мейнстрима. И совместно ИИ и облачные вычисления станут «двигателем с двумя турбоагрегатами» для бизнеса умных предприятий.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 4**

<https://youtu.be/PjrpAc2rtwg>

**ТЕМА 4. ПОЛЕЗНОСТЬ И ЦЕННОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОБЩЕСТВЕ, РОЛЬ CHIEF EXECUTIVE OFFICER**

Главная задача руководителя состоит вовсе не в определении стратегии развития, считает Авери Пеннаран, сооснователь и CEO Tailscale.io. По его мнению, у CEO всего 2 задачи, которым нужно уделять внимание: определять и внедрять культуру и ценности всей организации и ратифицировать правильные решения.

**Так что же делают руководители?**

Руководитель, у которого 8 тысяч непрямых подчиненных и 2 тысячи часов работы в год, может позволить себе потратить максимум 15 минут в год на человека в своей организации… даже если он не делает ничего другого. Эта работа кажется невозможной. Как он может принимать важные решения в такой большой компании? Он же всегда будет наименее информированным человеком в аудитории, независимо от темы. В книге Энди Гроува «Высокоэффективный менеджмент», изданной еще в 80-х годах, среди прочего есть ответ на этот ключевой вопрос. Перефразируя книгу, задача руководителя состоит в том, чтобы определять и внедрять культуру и ценности всей организации и ратифицировать правильные решения.

Не принимать решения. Не разрубать гордиев узел. Не определять стратегию. Не быть экспертом по всем вопросам. Просто сидеть в комнате, пока правильные люди принимают правильные решения в соответствии со своими ценностями. И если они справляются, одобрять это. А если нет, направлять, чтобы они попытались снова.

Для этого даже есть алгоритм. При появлении любых противоречий определите по одному ответственному с каждой стороны. Затем определите руководителя в корпоративной иерархии, которому подчиняются оба (в крайнем случае это может быть генеральный директор). Назначьте встречу для них троих. На встрече две стороны представят одно правильное решение, о котором они договорились. Руководителю останется только выслушать и ратифицировать его.

Но если решение уже принято до собрания, зачем нужно собрание? Потому что правильное решение не было бы принято, не будь эта встреча назначена. Участие руководства придает формальное значение важному решению. Руководитель несет ответственность за несогласие двух сторон: они должны прийти к решению, которое подходит не им, а идет на пользу компании. Они не могут пользоваться своим положением. Они не могут обманывать. Им нужно представить свое решение человеку, который одинаково переживает об обеих группах. Это заставляет людей делать правильные вещи.

**Провальные сценарии**

Что происходит, если руководитель не следует этой модели? Что-то, что мы все уже видели раньше, в зависимости от того, что делает руководитель вместо этого.

Если генеральный директор принимает свои собственные решения и вынуждает им подчиняться: у него недостаточно информации для принятия правильных решений в деталях, поэтому решение не будет оптимальным. И люди, подчиняющиеся ему, не поддержат его. Некоторые начнут нашептывать руководителю что-то, чтобы склонить его в ту или иную сторону. Это поощряет подхалимаж. Если руководитель решает не участвовать в конфликтах, которые «недостаточно важны»: начинаются игры за политическую власть. Тот, кто сможет пробить себе дорогу, победит, уничтожив командный дух. Или половина людей будет делать одно, а половина — другое, и компания потеряет фокус. Если руководитель идет на эскалацию, пытаясь принять окончательное решение: принимаются неоптимальные решения, потому что руководитель среди этих трех человек наименее квалифицирован для принятия решения.

Вы можете подумать, что в этом нет ничего страшного, если решение все равно не очень важное. Частично это так. Но косвенные последствия катастрофичны: это позволяет двум сотрудникам снять с себя ответственность. Им не нужно напоминать себе, что хорошо для компании, потому что вы сделали это за них. Это позволяет им быть эгоистичными. Способствует появлению разногласий. Это оставляет недовольной по крайней мере одну сторону. Если руководство привлекает больше людей для обсуждения вопроса: это то, что должны были и так уже сделать два руководителя или сотрудника. Если они этого не сделали, они не справляются со своей работой, и им нужно научиться делать это лучше. На первом этапе руководитель отправляет им сообщение: «Вернитесь к работе. Включите дополнительных людей/группы в свое решение. Возвращайтесь, когда тщательно его продумаете». Если это повторится, люди должны быть уволены, потому что они плохо принимают решения.

**Обеспечение культуры и ценностей**

Согласно книге, которая приводит довольно убедительные аргументы, вторая обязанность руководителя — добиться, чтобы соблюдались ценности компании. Что это означает? Если кто-то в компании действует «неправильно» — ведет себя неэтично, не следует описанному выше алгоритму разрешения конфликтов, ведет политические игры, — его нужно исправить или уволить. Каждый руководитель несет ответственность за соблюдение политики на всем протяжении цепочки, в обратном порядке. И генеральный директор несет ответственность за всех.

Вы должны быстро разделаться с нарушителями ценностей компании, потому что нарушители опасны. Люди, которые не разделяют ваши ценности, будут нанимать еще больше людей, не разделяющих ваши ценности. Реальные ценности — это не то, о чем вы говорите, а то, что вы делаете в трудные времена. Это те ценности, которые наиболее заметны при важных противоречивых решениях. Руководитель, одобряющий решение, должен оценить его в соответствии с набором ценностей организации. Понимают ли оба ответственных лидера общие ценности? Соответствует ли решение нашим ценностям? Если нет, скажите им об этом прямо и отправьте обратно, чтобы попытались снова.

**Как насчет стратегии?**

Одно из утверждений книги, состоит в том, что в большой организации руководители не определяют стратегию. Даже генеральный директор. Почему? Потому что это иллюзия — верить, что вы можете навязать кому-то стратегию. Сотрудники, включая руководителей, которые вам подчиняются, в первую очередь следуют ценностям компании (если они этого не делают, вы их увольняете). Конечно, они люди, поэтому будут присматривать за собой, своими друзьями и другими людьми в организации. Возможно, одна из ваших организационных ценностей — «делать то, что говорит босс». Вы можете так постановить. Это работает. Предположительно, у военных так.

Но административно-командная система не очень эффективна для работников умственного труда: фундаментальная проблема заключается в том, что в любой конкретной ситуации люди внизу иерархии знают о ней больше, чем люди сверху. Если люди снизу не могут договориться, что делать, то отлично! Вот почему у нас есть иерархия. Используйте алгоритм, описанный выше, пока ответ не станет очевидным. Но если человек на вершине пытается «выстроить стратегию» путем принятия текущих решений, эти решения будут основаны на недостаточных фактах, потому что просто слишком много фактов для одного человека. Если ваши решения должны основываться на фактах, они будут хуже, чем у ваших подчиненных. Вот что страшно.

И что тогда? Компания просто дрейфует в пустоте, без стратегии? Не совсем. Что нужно сделать руководителям, так это придумать организационные ценности, которые косвенным образом приводят к желаемой стратегии. Если ваша компания создает виджеты, а одна из ваших ценностей — удовлетворенность клиентов, вы, вероятно, в итоге получите лучшие виджеты, подходящие для ваших существующих клиентов. Если одна из ваших ценностей — экологичность, ваши фабрики виджетов, вероятно, будут меньше загрязнять окружающую среду, но стоить они будут дороже. Если одна из ваших ценностей состоит в создании инструментов, которые работают быстрее и плавнее, ваши сотрудники, вероятно, будут меньше выпускать раздутые приложения, и вы, вероятно, нанимали бы других сотрудников, если бы в ваши ценности входило быстрое масштабирование и завоевание большинства клиентов в кратчайшие сроки.

Почему сотрудники примут любые странные организационные ценности, которые вы устанавливаете? Потому что на каждой встрече вы настаиваете на своих ценностях. И вы увольняете людей, которые не вписываются в общую картину. Рекурсивно это означает, что руководители ниже рангом делают то же самое, потому что это сама по себе — одна из ценностей, которые вы демонстрируете. Если отчего-то невозможно нанять людей, которые согласны с вашими ценностями, вы можете создать организацию, которая будет соответствовать им. Может получиться ужасная организация, которая разрушает ваш бизнес, но тогда… что ж, эти ценности были не лучшим выбором.

**А что делать небольшим компаниям?**

Почти ничего из этого не относится к маленьким компаниям. Они настолько малы, что у основателей и генерального директора есть шанс действительно разобраться в проблеме, а значит, им еще не нужно делегировать решения. Кроме того, в небольшой компании стратегия и ценности, как правило, еще недостаточно четко определены, поэтому основная цель — постепенно их обнаружить. Вы учитесь на ошибках и совершенствуетесь вместе до тех пор, пока стратегия (и, следовательно, ценности, которые ее составляют) не прояснятся. Но в небольшой компании важно понимать, как работают большие компании, потому что ваши ценности начинают утверждаться довольно рано, еще когда вы выбираете соучредителей и инвесторов и нанимаете первых сотрудников. Позже бывает трудно изменить ценности, потому что для этого обычно нужно кого-то уволить. Таким образом, вы должны задуматься о них с самого начала. Впрочем, детали не стоит высекать в камне в первый же день.

**Основные стратегические изменения**

Все это — одна из причин, почему, если необходимы серьезные стратегические изменения, часто меняют руководителя — возможно, даже генерального директора. Или, наоборот, если меняют генерального директора, то зачастую получают серьезные стратегические изменения, нравится вам это или нет. Генеральный директор устанавливает ценности, а ценности определяют стратегию. Ценности компании текут сверху вниз. Их очень трудно изменить, и это очень болезненно. Изменяя ценности компании, вы можете обнаружить, что сотрудники, которым нравились старые ценности, больше не хотят тут работать, и это правильно. (Это происходит, даже если новые ценности «лучше» в ваших любимых аспектах.)

Если ваша старая стратегия терпит неудачу, вы не можете исправить компанию, просто провозгласив новую стратегию. Это делается путем провозглашения и последующего применения новых ценностей. Это очень расстроит многих людей. Изменения стратегии в большой компании настолько рискованны еще и потому, что люди наверху на самом деле мало знают о том, что происходит. Они смотрят на мир с высоты птичьего полета, и представление о деталях у них весьма ограниченное. Изменения стратегии и, следовательно, изменения ценностей и, следовательно, смена руководителей обычно имеют самые неожиданные последствия. Вы делаете это потому, что должны, потому что старая стратегия не работает, а не потому, что вам этого хочется. Вы все ставите на кон.

Мне бы хотелось, чтобы больше руководителей честно говорили об этом. «Наша старая стратегия не работала, потому что наши старые ценности не работали. Вот новая стратегия и новые ценности. Это будет болезненно». Вместо этого вы обычно получаете деликатное «переформулирование» или «сглаживание» корпоративных ценностей, и возможно, какой-то шепоток о том, что старые ценности были не очень хорошими, и, возможно, новые ценности были нашими реальными ценностями с самого начала. Или, что хуже всего, руководители сбиваются с пути и вообще прекращают демонстрировать какую-либо систему ценностей. И затем система ценностей возвращается к стандартному: политические игры и удар в спину. Меня бы это не беспокоило, если бы не было так безнадежно неэффективно.

Полезные организационные ценности приходят в виде компромиссов: отказ от одной приятной вещи в обмен на другую приятную вещь. Невыразительные ценности, такие как «уважать своих коллег», на самом деле не ценности, потому что никто никогда не выберет такую ценность, как «не уважайте коллег». Уважение к коллегам — это просто вежливость. К тому времени, как вы это запишете, вы уже опоздали. Зафиксируйте это в своей кадровой политике где-нибудь не слишком высоко. Настоящая ценность — это что-то вроде «говорить правду, даже когда она ранит». Или «выпускать программное обеспечение по расписанию, даже если в нем есть ошибки». И в обоих случаях вполне можно представить себе, что оправдана будет противоположная ценность.

**Концепция общих ценностей бизнеса и общества**

Сложность и постоянные изменения стали характерной чертой рабочей обстановки в современных компаниях в условиях инновационной экономики, но проблемы нового тысячелетия будут связаны главным образом с изменением образа мышления работников, включая менеджеров, а не с изменениями технологий. Для достижения успеха людям в XXI веке потребуется более широко взглянуть на свои способности и образ мышления, поскольку растет спрос на работников, обладающих как интеллектуальными способностями, так и уровнем общего развития для правильного восприятия и адаптации к новой экономической реальности.

В современном обществе менеджмент будет играть все более ведущую роль, но методы менеджмента в XXI веке будут по своей сути намного больше зависеть от поведенческих особенностей, и основные проблемы будут связаны с управлением человеческими ресурсами: обучение персонала, командное видение, лучшие практики управления персоналом (KPI, МВО, ССП и др.), проактивные методы контроля, вовлеченность и изобретательность персонала и т. д. Вспомним фундаментальную задачу, которая стоит перед организациями в XXI веке: как создать компанию, которая добьется прогресса и будет изменяться с той же скоростью, что и окружающая реальность; как создать компанию, где инновации являются делом каждого сотрудника на повседневной основе; и как создать компанию, в которую сотрудники готовы привносить свою инициативу, изобретательность, увлеченность.

Без пересмотра устаревших концепций и инструментов традиционного управления менеджеры не смогут эффективно приспособиться к новым тенденциям, возможностям изменяющегося конкурентного ландшафта, новым возникающим рынкам и невообразимым технологиям типа 30-печать (аддитивное производство).

Общеизвестно, что главные цели рыночных компаний обычно включают: во-первых, максимизацию прибыли (речь идет, прежде всего, о текущей прибыли); во-вторых, максимизацию акционерной стоимости, приумножение капитала для собственников; в-третьих, максимум управленческого вознаграждения менеджеров (бонусы); в-четвертых, поведенческие цели; в-пятых, социальную ответственность.

В последние десятилетия для успешных западных компаний первичной целью бизнеса становится увеличение материальной заинтересованности своих акционеров, то есть максимизация курсовой стоимости акций компании. Другие цели менее важны по сравнению с ростом стоимости бизнеса компании, отдачи на капитал как в долгосрочной перспективе, так и в текущий момент. Цель — максимизация прибыли представляет собой краткосрочную задачу, а максимизация стоимости — долгосрочную цель, поскольку собственники заинтересованы как в будущих, так и в сегодняшних прибылях.

При ответе на вопрос, какие же цели должны стоять перед российскими компаниями в XXI веке, необходимо предварительно решить дилемму: компания присваивает стоимость или созидает стоимость, то есть главный вопрос, который сегодня встает перед менеджерами современных компаний в XXI веке, — что важнее прибыль или полезность? Согласно теории конкурентной стратегии М. Портера, центральной задачей менеджмента является упрочение власти компании над своими поставщиками и клиентами и извлечение максимальной выгоды (прибыли). Задача компании в этом случае — присвоение как можно больше стоимости, прибыли, создаваемой в ней. Недостаток этой теории состоит в том, что интересы компании оказываются несовместимыми с интересами общества. Аксиома рыночной экономики — чем свободнее конкуренция среди компаний, тем лучше для общества. Ведь чтобы увеличить прибыли, менеджеры обязаны предотвращать свободную конкуренцию в ущерб общественному благу.

Безусловно, прибыль необходима, прежде всего, для начинающих бизнесменов, которая дает им свободу, возможность предпринимать новые шаги, двигаться вперед. Ряд современных тенденций показывает, что все-таки человечество движется от эгоизма к альтруизму. За 200 лет капитализма общество поняло, что прибыль — это необходимое, но недостаточное условие существования бизнеса. Цель человеческой жизни — приносить пользу другим. Примеры крупнейших компаний — ABB, Google, Apple, Starbucks, Као — показывают, что их задача — не максимизация прибыли, не ради этого они строят свои бизнесы. Они решают иные задачи, но одновременно они богатеют.

К примеру, цель компании АВВ — «сделать экономический рост и повышение уровня жизни реальностью для всех народов мира» — подчеркивает новую философию компании, которая стимулирует работников к совместной коллективной работе и разделению общих целей и ценностей. Напротив, когда персонал компании действует в одиночку и только в собственных эгоистических интересах, компания теряет свою сущность как социального института, созидающего стоимость, а становится агентом разрушения общественного благосостояния. Данная устаревшая философия хорошо видна из известного высказывания генерального менеджера компании «Вестингауз» (уже ушедшей с рынка) Р. Кирби, который утверждал, что готов уволить собственную мать, если она не достигнет установленных для нее показателей.

Кроме того, следует учитывать новую тенденцию, которая в последние годы четко проявляется в мире ростом активности и самосознания населения, стремлением к социальной справедливости, нарастанием напряженности в отношении финансовых структур (типа движения «Захвати Уолл-стрит» и пр.), которую нельзя игнорировать. Активизировавшиеся в последние годы массовые протесты населения развитых стран против экономического неравенства и эгоизма банкиров, инвестиционных трейдеров и другие последствия глобального кризиса свидетельствуют, что идеология общества потребления постепенно изживает себя.

Об этом свидетельствуют также дебаты, проходящие в российской бизнес-среде на тему: «Какова главная цель бизнеса: извлечение прибыли или работа на пользу общества?», на которых многие из участников в последнее время стали поддерживать относительно новую точку зрения, что бизнес — это, прежде всего, формула: «польза с прибылью», где понятие «польза» на первом месте. Иными словами, задача бизнеса — производить добавленную ценность и получать за это деньги. Только бизнес, сосредоточенный на потребителе, получает все: и прибыль, и статус, и самореализацию. Такой феномен мировой экономики начала XXI века как социальное предпринимательство, появление все большего числа его успешных примеров, неслучайно вырос из популярной в 90-х годах XX века концепции устойчивого развития и таких социальных практик, как добросовестная торговля, инклюзивные бизнес-модели и концепции «Основание пирамиды» К. Прахалада. Добросовестная торговля— это общественное движение, поддерживающее стандарты международного, трудового, экологического и социального регулирования, а также общественная политика в отношении создания равных условий для участия в рыночных отношениях мелких фирм наряду с крупными компаниями.

Концепция инклюзивных бизнес-моделей используется в проектах Программы развития ООН и предполагает включение малообеспеченных людей на разных этапах цепочки создания ценности как в качестве потребителей и клиентов, так и сотрудников, производителей и предпринимателей. Согласно концепции «Основание пирамиды» в основании мировой экономической пирамиды находятся 5 млрд человек, чей ежедневный доход составляет менее 2 долл в день, но лишь около 2 млрд человек (верхняя ее часть) могут позволить себе покупать товары по средней или высокой цене, остальные же (около 5 млрд) живут за чертой бедности. Автор концепции предлагает бизнесу перестать рассматривать их как бремя и увидеть в них предпринимателей и потребителей, что откроет большие возможности не только для них, но и для самого бизнеса.

В начале XXI века во многих компаниях появились программы корпоративной социальной ответственности (КСО) как бы в ответ на давление общества в связи с ростом активности и самосознания населения, стремлением к социальной справедливости. Их появление соответствует глобальной тенденции усиления стратегического характера КСО, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества как результата взаимодействия заинтересованных сторон.

**Целостная трактовка социальной ответственности (СО) дана в стандарте ИСО 26000:2010 «Социальная ответственность (Social Responsibility) — ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое:**

* содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
* учитывает ожидания заинтересованных сторон;
* соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
* интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях».

В рамках реализации концепции КСО компании могут предложить дну экономической пирамиды товары более дешевые, но при этом обладающие большинством технологических свойств товаров-аналогов, относящихся к средней или высшей ценовой категории. Такие дешевые технологии могут остановить (прервать) процесс отставания бедных стран от богатых (поэтому К. Прахалад и называет такие технологии «прерывными» (disruptive)). В качестве примера данной стратегии приводится деятельность компании Nokia, продающей в Индии мобильные телефоны по цене от $10. Наиболее распространена классификация КСО, предложенная в работе М. Халме и Дж. Лаурела. Согласно их классификации КСО включает филантропию (благотворительность), КО-интеграцию и КО- инновацию (КО-корпоративная ответственность). КСО первого вида кроме благотворительности (пример фирмы Макдональдс, которая уже много лет 5% ежегодной прибыли отчисляет на программы детям-инвалидам) предполагает проведение краткосрочных и одноразовых акций, направленных на улучшение пошатнувшейся репутации компании, укрепление доверия к ней со стороны государства и общества.

В Индии поправки к Закону о компаниях (Companies Act), принятые в 2013 году, стали обязывать индийский бизнес вкладывать в программы «корпоративной социальной ответственности» (КСО) не менее 2% от чистой прибыли. КО-интеграция исходит из того, что межфирменное сотрудничество, то есть совместное использование ресурсов других организаций для создания экономической и социальной ценности продуктов дает синергетический эффект, поскольку улучшаются характеристики основных бизнес-процессов предприятия, растут продажи, снижаются издержки.

К примеру, компании «Данон» и «Адидас» совместно с Грэмин Банк запустили в Бангладеш производство дешевых, но качественных фирменных товаров, доступных бедным слоям населения. КО-инновация предполагает внедрение продуктовых и технологических инноваций для решения конкретных социальных и экологических проблем. Данное направление КСО пока отстает в своем развитии от первых двух. Все больше современных компаний не узурпируют рынок с целью получения прибыли и удержания ее у себя в ущерб общественному благу. Успешные компании сосуществуют друг с другом в условиях созидательной конкуренции и при этом создают для общества новые стоимости, непрерывно разрабатывая инновационные продукты (услуги), опираясь на дух сотрудничества между людьми, находя лучшие условия производства и предложения уже существующих продуктов.

Таким образом, ориентация на максимизацию текущей прибыли и использование ее показателей для количественной характеристики целей развития предприятий, непригодна для оценки стратегической эффективности развития компании и, следовательно, не соответствует современным требованиям к управлению компаниями. Важнейшим новым направлением в обеспечении социальной ответственности бизнеса является концепция общих ценностей М. Портера и М. Креймера, которая была опубликована в статье «Капитализм для всех» в мартовском номере 2011 года журнала Harvard Business Re- view-Россия.

Они предложили усовершенствовать капитализм и расчистить путь для инноваций и роста. В русском переводе статьи термин «shared values» переведен как «общие ценности», но точнее применять термин «разделяемые ценности». Мы в учебнике используем перевод «общие ценности», хотя в хозяйственной практике становится более распространенным название данной концепции как «Создание общей ценности» («Creating shared value», или CSV). Главная идея предложенной ими концепции общих ценностей (КОЦ, CSV) заключается в том, что бизнесу и обществу нужно воссоединиться и взять в свои руки инициативу должен именно бизнес. В отличие от программ КСО и различных благотворительных проектов инициативы концепции общих ценностей (CSV) предоставляют возможность взаимовыгодного сотрудничества бизнеса и общества. Они не дополняют основную деятельность предприятия, а являются неотъемлемой частью и коммерчески выгодным элементом стратегии предприятия. Стратегии «создания общей ценности» (CSV — Creating shared value) вносят существенный вклад в решение экологических и социальных проблем и одновременно с этим помогают бизнесу осваивать новые рынки, повышать производительность труда и развивать партнерские отношения с ключевыми стейкхолдерами.

Бизнес должен увидеть зависимость между благополучием общества и целью бизнеса и выбирать те направления деятельности, которые важны для улучшения жизни всего общества. Общие, или разделяемые, ценности — это принципы и методы работы, которые усиливают конкурентоспособность компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия тех регионов, в которых она работает. Многие зарубежные компании уже начинают видеть зависимость между благополучием общества и бизнеса и пытаются действовать согласно идее общих ценностей. У ряда мировых компаний, известных своим взвешенным подходом к бизнесу, — Intel, Nestle, Uniliver, уже есть программы, вписывающиеся в концепцию общих ценностей. Если зарубежные компании все полнее и глубже начинают осознавать все преимущества концепции общих ценностей, то отечественный бизнес до сих пор решение социальных проблем оставляет властям и некоммерческим организациям (НКО).

Бизнес служит обществу, а не наоборот, и он должен нести определенную ответственность и соответствовать ожиданиям общества. Бизнес, который в последние годы все чаще называли главным виновником всех проблем, научившись создавать нужное обеим сторонам — и бизнесу, и обществу, получит новый шанс для своей реабилитации. Если компании будут оценивать свои решения и возможности с точки зрения концепции общих ценностей (КОЦ), тогда появятся новые подходы, будет создано больше инноваций и будет расти производительность труда, а общество начнет получать больше благ. Предлагаемый этими учеными подход шире смотреть на создание стоимости в условиях, когда истощаются природные ресурсы, а работники и граждане начинают глубже осознавать свои права, позволит бизнесу, как уже показывает опыт передовых компаний (GE, IBM, Unilever, Nestle), получать больше прибыли, преумножая блага для общества, а не лишая их.

Стремление компаний к получению прибыли, ставшее извечным поводом для критики, может стать «двигателем прогресса» и полноценным источником мотивации для поиска инновационных подходов к решению самых сложных проблем человечества. Идея общих для бизнеса и общества ценностей воспринимается как новый путь к экономическим успехам. Коммерческими организациями стоимость в рамках концепции общих ценностей (КОЦ) производится таким образом, что одновременно создается необходимое обществу благо, удовлетворяются его потребности или решаются его проблемы.

М. Портер и М. Креймер пишут, что современные компании могут создавать стоимость, работая на благо общества следующими тремя способами: во-первых, переосмысливая с точки зрения интересов общества свою продукцию и рынки (например, для продовольственных компаний на первый план выходит идея здорового питания, для финансовых компаний актуально распространение идей микрофинансирования в бедных сообществах и т. п., применение «зеленой» идеологии и энергосбережения для всех компаний); во-вторых, по-новому определяя производительность цепочки создания стоимости, так как перестройка таких цепочек сулит приток инноваций и экономическую выгоду компаниям (не секрет, что социальные проблемы в здравоохранении, технике безопасности, «зеленых» технологиях, удержании персонала и т. п. часто повышают издержки в цепочке создания стоимости); в-третьих, формируя кластеры (сосредоточение в одном месте фирм, их смежников, поставщиков, провайдеров услуг, в том числе логистических) в местах дислокации предприятий, при создании которых главным является наличие открытых и прозрачных рынков.

**Разработка проектов CSV, как правило, включает три взаимосвязанных компонента:**

* определение потребностей населения, имеющих отношение к сфере интересов бизнеса или деятельности предприятий в цепочке поставок;
* выявление активов компании, которые можно направить на удовлетворение общественных запросов;
* поиск возможностей для получения прибыли в процессе решения социальных проблем.

**А чтобы воспользоваться этими возможностями, корпорации используют широкий спектр подходов, прошедших «обкатку» в разных инициативах, преследующих следующие цели:**

* создание инновационных продуктов и услуг для уязвимых категорий граждан;
* экономия воды, электроэнергии или создание эффективных систем управления природными ресурсами;
* развитие компетенций и улучшение экономического положения субъектов, входящих в цепочку поставок;
* формирование новых сетей распространения продукции, обеспечивающих рабочими местами малоимущих членов общества;
* укрепление местных кластеров с целью ускорения экономического развития территорий;
* участие в разработке и реализации социально-экономических программ в сотрудничестве с государством и гражданским обществом.

Чтобы вернуть бизнесу прежнее доброе имя, бизнес должен создавать новые рабочие места, более внимательно замечать и учитывать важнейшие нужды потребителей и воздействие внешних факторов, таких как: истощение природных ресурсов, уязвимость основных поставщиков, высокий уровень бедности в неблагополучных регионах и развивающихся странах. Все больше компаний начинает проникаться идеей социальной ответственности бизнеса и концепцией общих ценностей. Но практика свидетельствует, что многие российские организации отводят социальным проблемам в лучшем случае третье место, после собственников и клиентов. По данным исследования Ассоциации менеджеров России, 47% менеджеров высшего звена весьма широко трактуют элементы корпоративной социальной ответственности, относя к ней и четкую уплату налогов (11%), и выплату более высокой зарплаты (17%) и обеспечение рабочими местами (8%), и поддержку социальных программ (24%), и защиту окружающей среды (11%) и т. д.

По мнению патриарха менеджмента XX века П. Друкера, «подлинная "социальная ответственность" заключается в "укрощении дракона", то есть в превращении социальных проблем в экономическую возможность и экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство». Большинство ученых считают, что социальную ответственность бизнеса следует рассматривать как часть бизнес-стратегии компаний, направленной на укрепление конкурентных позиций, то есть КСО в широком смысле, включая КОЦ, является важнейшим элементом стратегического менеджмента компаний. Стратегическая КСО, по Портеру и Краймеру, представляет собой спланированные и систематические усилия компании по одновременному улучшению своего конкурентного положения и решению социальных проблем.

**Именно такой подход к КСО позволяет сформулировать стратегии, направленные на достижение конкурентных преимуществ, которые подразделяются на:**

* стратегии социальных инвестиций в конкурентную сферу;
* стратегии, охватывающие дно экономической пирамиды;
* стратегии маркетинга, ориентированные на поддержку благотворительных инициатив общественных движений и фондов.

**По их мнению, конкурентная сфера компании может быть разделена на четыре области:**

1. количество и качество доступных входных ресурсов (квалифицированная рабочая сила, инфраструктура, технологии, капитал и т. д.);
2. правила конкуренции: законодательная база, транспарентность законодательного процесса и деятельности органов власти, защита интеллектуальной собственности;
3. объем и специфика требований местного населения: представления общественности о том, какими этическими нормами должны руководствоваться бизнесмены; готовность групп общественности оттаивать свои интересы; специфические требования местных сообществ;
4. доступность и степень компетентности поставщиков, а также партнеров компании.

Они приводят пример с IBM, которая уже на протяжении более 20 лет совместно с правительством США поддерживает школы и университеты страны, тем самым, улучшая такую область своей конкурентной сферы, как количество и качество доступных входных ресурсов — приход талантливых выпускников именно в IBM. Если многие западные компании в качестве главной цели стали уже ставить высокие и благородные цели, то среди российских компаний, особенно крупных, таких организаций крайне недостаточно. В условиях инновационной экономики именно крупные компании должны создавать новые рабочие места, более внимательно замечать и учитывать важнейшие нужды потребителей и воздействие внешних факторов, таких как: истощение природных ресурсов, уязвимость основных поставщиков, высокий уровень бедности в неблагополучных регионах и развивающихся странах. Необходимо по-новому и формулировать цель бизнеса: не просто зарабатывание прибыли, а создание общих ценностей, под которыми понимаются такие принципы и методы работы бизнеса, которые усиливают конкурентоспособность компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия тех регионов, в которых она работает.

**Соответственно для российских предприятий весьма актуальной задачей становится принятие участия в создании добавленной ценности (стоимости), работая одновременно на благо общества, а делать это можно следующим образом:**

* во-первых, заново переосмысливать с точки зрения интересов общества выпускаемую продукцию и рынки сбыта;
* во-вторых, по-новому определять эффективность формирования цепочки создания стоимости;
* в-третьих, формировать опорные промышленные кластеры в местах дислокации своих основных предприятий.

Отечественные коммерческие организации, признав идею общих ценностей, должны начать с выявления потребностей общества, с анализа социальной пользы или вреда своей продукции для покупателей. В нашей стране круг нерешенных социальных проблем весьма обширен и главные неудовлетворенные общественные потребности — это: качественное здравоохранение, здоровое питание, жилье, поддержка пожилых, хорошая экология. Согласно концепции общих ценностей у продовольственных компаний на первый план выходит идея здорового питания, качества жизни, и поэтому они начинают перестраиваться.

Компании в сфере IT (Intel, IBM) развивают технологии интеллектуальных сетей, позволяющих рационально использовать электрическую энергию. У ТНК GE доходы от продаж новых «зеленых» технологий, разрабатываемых в рамках программы Ecomagination, растут в два раза быстрее совокупного дохода компании. Интернет-банки начинают предлагать своим клиентам разнообразные финансовые онлайн- инструменты, помогающие отслеживать расходы, планировать бюджет, оформлять кредиты и графики платежей кредиторам, выплачивать задолженности и т. д. Изобретенные не так давно схемы микрофинансирования позволили удовлетворять неучтенные ранее финансовые потребности населения развивающихся стран.

Общество от создания общих ценностей выигрывает даже больше, поскольку бизнес предлагает выгодные ему здоровые продукты или энергосберегающие технологии. Если коммерческие организации повернутся лицом к неблагополучным регионам и развивающимся странам, то у них есть шанс охватить миллиарды новых покупателей, стоящих у основания «пирамиды доходов». В развитых же странах самым недооцененным потребительским сегментом является городская беднота, и бизнес, прежде всего, должен выявлять ее потребности для удовлетворения потенциальной покупательской способности этих людей.

В условиях инновационной экономики, когда для бизнеса постоянно открываются новые возможности, появляются новые технологии, важнейшим условием развития концепции общих ценностей в российских реалиях должно стать создание специальной методики поиска новых возможностей бизнеса как совокупности приемов и инструментов, помогающих бизнесу постоянно изучать потребности общества, как выделиться бизнес-компаниям на фоне конкурентов, как занять новые позиции на своих «старых» рынках, как оценить потенциал новых рынков, которых прежде не замечали, и т. д.

Идея общих для бизнеса и общества ценностей воспринимается как новый путь к экономическим успехам. Компаниями стоимость в рамках концепции общих ценностей (КОЦ) производится таким образом, что одновременно создается необходимое обществу благо, удовлетворяются его потребности или решаются его проблемы. По аналогии с западными компаниями, принявшими идею общих ценностей, от лидеров и управленцев российских организаций также потребуются новые знания и умения лучше выявлять насущные нужды общества, понимание, что бизнесу и обществу необходимо воссоединиться и взять в свои руки инициативу должен именно бизнес, а государственные правительственные структуры должны учиться работать так, чтобы общие ценности также выходили на первый план и в их деятельности.

Для распространения концепции общих ценностей на российских предприятиях необходимо разработать методику взаимовыгодного сотрудничества, прежде всего, для производственного сегмента экономики, представленного промышленными предприятиями. Она поможет этим предприятиям оперативно и целенаправленно идентифицировать и развивать новые продукты и услуги в рамках реализации КОЦ. Соответственно конкретными задачами решения данной проблемы должны стать, во-первых, проведение широкого эмпирического исследования коммерческих организаций с целью поиска возможностей (новых видов деятельности, продуктов и услуг) и, во- вторых, встречное и одновременное проведение специальных исследований по определению перечня социальных проблем, остро нуждающихся в первоочередном решении (социальных нужд малоимущих слоев населения, находящихся «у подножия пирамиды доходов», в терминологии С. К. Прахалада), а также решения проблем малого предпринимательства в сельском хозяйстве, в сфере ЖКХ и др.

С целью установления возможных новых направлений коммерческой деятельности региональных бизнес-организаций по созданию стоимости (продуктов, услуг коммерческого характера), которая одновременно «работает» на благо общества, нужна широкая и представительная эмпирическая база данных. Она может быть получена путем проведения крупномасштабного для каждого региона опроса и интервьюирования, с одной стороны, топ-менеджмента и собственников бизнес-структур, а с другой стороны, представителей сообщества, представляющих интересы, прежде всего, малоимущих слоев населения (некоммерческих, благотворительных и общественных организаций, органов социальной защиты и пр.).

Экспертный опрос заключается в анкетировании групп специалистов (прежде всего топ-менеджмента, собственников бизнес-структур, социальных работников и специалистов НКО) с целью оценки перспектив развития новых видов деятельности в рамках идеи общих ценностей, позволяющих удовлетворять насущные социальные проблемы. К проведению исследования целесообразно привлечь для проведения эмпирических исследований широкий круг студентов и магистрантов, специально подготовленных и обученных приемам подобного опроса.

Соответственно со стороны государства и общества должны быть установлены более высокие требования к менеджерам и собственникам отечественных компаний. Реализация принципов концепции общих ценностей поможет также разработке мер по повышению социальной ответственности и сознательности топ-менеджмента и собственников отечественных организаций в целях создания надежной прозрачной системы, в основе которой лежит доверие. Между тем согласно КСО, чтобы приносить благо обществу, компании должны отчасти жертвовать своим благополучием, осуществляя благотворительность по собственной воле или в ответ на внешнее давление, и программы КСО соответственно не связаны с бизнесом и зависят от выделяемого на них бюджета.

Безусловно, понятие корпоративной социальной ответственности весьма многогранно и включает в себя не только: имущественную ответственность перед акционерами, инвесторами и кредиторами за их собственность; ответственность перед клиентами за качество товаров и услуг; ответственность перед персоналом за эффективную занятость, охрану труда и технику безопасности; ответственность перед населением за охрану окружающей среды, но и социально ответственную роль бизнеса в широком смысле этого слова. В отличие от КСО концепция общих ценностей связывает успешность, конкурентоспособность компании и благополучие общества, состояние окружающих местных сообществ весьма тесным образом.

Ведь, с одной стороны, обществу необходимы успешные предприятия, которые создают рабочие места и способствуют росту благосостояния населения региона, а с другой стороны, предприятиям необходимо благополучное общество как залог привлекательного делового окружения для предпринимателей и постоянный источник спроса на продукцию компании. Поэтому нельзя мириться с экономическими и общественными правилами, которые могут снижать конкурентоспособность и производительность предприятий.

По мнению Ю. Н. Арай, в концепции общих (разделяемых) ценностей прослеживается взаимосвязь КСО и социального предпринимательства. Под социальным предпринимательством он понимает безубыточную предпринимательскую деятельность, движимую основной миссией компании — создание социальной ценности — и направленную на решение проблем общества. Связь между концепцией общих ценностей и социальным предпринимательством, несомненно, есть, когда предприятие создает направление (товарную линию), которое не приносит «сверхприбыль», но является самоокупаемым и имеет важный социальный эффект.

Осознание принципов КОЦ и их реализация предполагает возможность получать прибыль, помогая обществу одновременно решать его проблемы, а это должно послужить важнейшим источником роста экономики в каждой стране, тем более в условиях кризисных проявлений. Применение концепции общих ценностей российскими предприятиями должно заставить их иначе воспринимать своих клиентов, исследуя еще не удовлетворенные потребности и не освоенные рынки, а также по-новому учитывать влияние внешних факторов на их бизнес. Подобный новый взгляд на свой бизнес, когда главным становится нетрадиционная погоня за снижением затрат и повышением качества продукции, приводит к тому, что конкурентные преимущества, появившиеся у компаний благодаря учету интересов общества и местных сообществ, на деле оказываются более устойчивыми и долговременными, чем обычные.

Для успешной реализации идеи общих ценностей исключительно важным становится глубокое понимание всеми ключевыми стейкхолдерами компании, а не только топ-менеджментом, механизмов создания экономической стоимости и конкуренции в своем собственном бизнесе. Этому, несомненно, будет способствовать «выращивание» из российских предприятий самообучающихся и быстродействующих организаций и взятие на вооружение ресурсного подхода к конкуренции, что свидетельствует о наличии тесной взаимосвязи между ресурсным подходом в стратегическом менеджменте и концепцией общих ценностей.

Если в других развитых странах уже по всем направлениям идет реальное осмысление необходимости повышения социальной ответственности бизнеса и сознательности топ-менеджеров и собственников компаний и банков, то в России это направление практически не развивается. Хозяйственная практика последних двух десятилетий изобилует примерами социальной безответственности корпоративных менеджеров, заинтересованных главным образом в личном успехе, статусном месте в менеджерской корпорации и стремящихся к максимизации текущей прибыли в краткосрочном периоде, зачастую ограниченной квартальным или даже месячным горизонтом. Современная практика свидетельствует, что топ-менеджмент некоторых предприятий, стремящийся к максимизации текущей прибыли в краткосрочном периоде, полностью забывает о социальной ответственности бизнеса, не говоря даже об идее общих ценностей.

В результате амбиций и непрофессионализма либо тривиального стремления к краткосрочной наживе современные российские руководители бизнес-компаний крайне мало внимания уделяют социальной ответственности бизнеса. Подобная социальная безответственность сохранилась и сейчас в условиях санкционной экономики, характеризующихся экономической нестабильностью. Заинтересованность и вовлеченность высшего руководства современных предприятий, осознание им сущности самообучающихся организаций и понимание важности идеи общих ценностей играет ключевую роль в решении задачи по выбору для постановки и внедрения управленческих инноваций.

Однако практика свидетельствует, что многие генеральные директора не обладают необходимым комплексом стратегических знаний и навыков, качеством системного мышления. Им необходимо учиться, и для этого надо создавать благоприятные условия. Поэтому для создания необходимых предпосылок для трансформации отечественных предприятий в самообучающиеся организации необходимо начинать обучение с лидеров организаций, чей менеджмент станет движущей силой в преобразовании организации. Важно подчеркнуть, что именно социальная и сознательная ответственность сегодня в условиях кризисного развития так жизненно необходима, прежде всего, топ-менеджменту и собственникам отечественных компаний.

Содержанием сознательной ответственности топ-менеджмента является бдительная забота и опека, охватывающая людей и системы с учетом интересов будущих поколений. Она предполагает способность понимать всякую систему как часть некоей большей системы и принимать продуманные решения, последствия которых будут сказываться еще многие годы. Люди, практикующие «сознательную ответственность», или пассионарии, нацелены на обеспечение гармонии и жизнеспособности системы, элементами которой они являются.

**КАК ЛИЧНОСТНЫЕ ЦЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЛИЯЮТ НА КОМПАНИЮ**

У каждого управленца есть ценностные ориентиры, от которых зависят его поведение и решения. Для главы одной торговой компании важны были «личные подвиги». С завидной регулярностью он совершал какие-нибудь героические поступки: выдерживал голодную диету, изнурял себя спортивными тренировками, поднимался на труднодоступные вершины, нырял в морские глубины. В общем, постоянно преодолевал свои ограничения и страхи. Другой руководитель едва ли не главным критерием «правильной жизни» считал количество прочитанных в определенный срок книг — как им самим, так и членами его команды.

А как вам «ценность большой семьи»? Человек, который ее проповедует, регулярно проводил в своей компании различные конкурсы, в которых обычно побеждали сотрудники с наиболее разветвленным генеалогическим древом. Наши ключевые убеждения, принципы, векторы, на которые мы опираемся в жизни, закладываются в детстве, в семье. Их формирование и проверка продолжаются в школе, а иногда и после нее. Взрослый человек под влиянием происходящих с ним событий подвергает свои принципы внутренней проверке — какие-то отметает, а другим продолжает следовать. Один из наиболее известных исследователей этой темы американский психолог Милтон Рокич считал, что, по сути, люди обладают приблизительно одним и тем же набором ценностей, только приоритеты у всех разные. На основе ценностей выделяются личные позиции. Такие как:

**Трансформатор**  
Ключевые ценности: развитие, перемены, динамичные успехи

Это модный, позитивный и крайне полезный тип менеджера. Именно трансформаторы способствуют тому, что так необходимо каждой организации, — прогрессу, модернизации, развитию технологий. К счастью, таких руководителей сейчас становится все больше. Чаще всего это выходцы из семей, где образование имело большое значение. Родители активно формировали и поддерживали тягу детей к знаниям, способствовали расширению кругозора. Однако мне встречались и трансформаторы с другой биографией.

«С самого детства мечтал вырваться из удушливой тесноты, культурной бедности своего маленького городка, — рассказывал о своем прошлом глава бурно развивающейся информационно-технологической компании. — Никто из моих близких толком не понимал, почему мне после окончания школы так хочется уехать учиться дальше. И я чувствую, что должен своими действиями доказать: нельзя довольствоваться малым. Только движение вперед делает нас людьми. Это мой главный вектор». Обычно ценность развития связана с такими чертами личности, как креативность, открытость новому, интеллектуальное лидерство, уверенность в себе. И трансформаторы поощряют сотрудников быть на пике современных знаний, внедрять инновации. Они применяют для этого разные способы, в том числе довольно жесткие. Например, штрафы за непосещение обучающих программ или тренингов, выговоры за отсутствие новых идей, решений, продуктов. Так сказать, за «слепоту и глухоту» к вызовам времени. Такие негуманные методы внедрения перемен порой оказываются довольно действенными, но только на короткой дистанции. На длинной же эффективнее личный пример руководителя, разъяснение людям пользы изменений, создание условий для проявления и реализации креативных идей.

Руководитель-трансформатор обожает читать и обсуждать с окружающими современные тренды в бизнесе, технологиях, экономике. Увлеченно рассказывает про собственные идеи. Регулярно ездит на знаковые конференции и стажировки. Собирает вокруг себя «прорывную» команду, любит приглашать в компанию модных спикеров. Предпочитает во всем — от одежды до интерьера — стиль «современный минимализм». Правда, порой трансформаторы настолько увлекаются «захватывающими перспективами», что несколько теряют связь с реальностью. Они инициируют странные проекты, не слушают замечания, обвиняют других в консерватизме и сопротивлении изменениям.

**Альтруист**  
Ключевые ценности: служение, помощь людям, социальная миссия

Будущие альтруисты растут в семьях, которых коснулись драматические события — тяжелые болезни, неожиданные потери, суровые испытания. Рано ощутив, что такое несчастье и как важна поддержка со стороны окружающих, они делают своими главными ориентирами сострадание, активную готовность поддержать других. Конечно, в большинстве случаев люди с ценностью служения выбирают соответствующие профессии: становятся врачами, учителями, психологами, сестрами милосердия, социальными работниками. Иногда они идут на госслужбу в надежде принести пользу обществу или в социально ориентированные смежные бизнесы. И несмотря на все трудности, борьбу и разочарования, остаются верными своей исходной «жизненной программе».

Как отличить руководителя с ценностью служения? Он принимает личное участие в благотворительных и волонтерских программах. Постоянно поддерживает материально (и другими возможными способами) знакомых — близких и дальних, сотрудников — настоящих и бывших. Никому не отказывает в помощи. Часто такие люди являются глубоко верующими. Они организуют поездки в детские дома и пансионаты для престарелых, в приюты для животных. Не любят обсуждать собственную благотворительную деятельность, зато с увлечением говорят о всеобщем гуманизме и светлом будущем. Кабинет альтруиста обычно скромный — без излишеств и помпезности. И внешний вид у таких руководителей стильный, но «спокойный».

Тем не менее у их подчиненных тоже возникают сложные моменты в работе. Например, зачастую альтруист требует от своих сотрудников такого же поведения, хотя готовность «отдавать» — все-таки дело добровольное. Возводить волонтерство и благотворительность в статус общекорпоративных правил, формализовать тонкие индивидуальные душевные потребности — значит их «обесточивать», лишать истинной силы. Некоторые альтруисты вообще не способны вести серьезный бизнес. Преуспевавшая ранее компания может развалиться в течение года, если ее руководитель вдруг начинает действовать исходя из принципов «высокого человеколюбия», избегать твердых решений.

**Борец за справедливость**

Ключевые ценности: честность, объективность, равноправие

По моим наблюдениям, ценность справедливости может выходить на первый план по двум разным причинам. В первом случае у будущего руководителя довольно благополучная семья, в которой старшее поколение занимает активную общественно-социальную позицию, ратует за «великие дела». Словами и действиями родители задают ребенку четкий вектор восприятия мира: тебе будет хорошо только тогда, когда хорошо всем, и за это надо бороться. Другой сюжет — когда борец за справедливость вырастает в неблагополучной семье. Будучи с детства лишенным внимания и финансовых возможностей, он сполна ощущает несовершенство этого мира.

И если у него в дальнейшем формируются сильный характер и воля, то он приобретает такие личностные черты, как решительность, умение отстаивать собственные убеждения и готовность идти на конфликт. Опознать в своем шефе борца за справедливость очень просто. Он всегда находится в противостоянии: судится с теми, кто поступает «не по совести», выводит других на чистую воду. Живет по строгим принципам и дает категоричные оценки. Рядом с ним люди чувствуют себя защищенными («он спасет») и одновременно встревоженными («вдруг я что-то сделаю не так и буду наказан?»). Обостренное чувство справедливости заставляет постоянно искать объекты для спасения и поводы для сражения. Обвинять, бороться и побеждать, локально и в крупных масштабах, — вот девиз настоящих борцов. Спокойно жить они не могут.

**Карьерист**  
Ключевые ценности: социальный статус, признание, рост благосостояния

Карьерный рост тоже может становиться приоритетом в двух разных ситуациях. В первом случае перед глазами человека находится наглядный пример родителей, которые постоянно подчеркивают значимость высокого социального статуса — словами и делами. Усвоив с младых ногтей, что истинное счастье приносят нам громкие должности и хорошие деньги, начинающие карьеристы начинают следовать «заветам старших». Такие люди циничны, решительны и эгоцентричны. Они проявляют лояльность к вышестоящему начальству, дружат с теми, кто полезен. Используют любые способы для собственного продвижения и ничего не делают «просто так».

В общем, как говорил политический деятель времен французской революции Оноре Мирабо, «убейте вашу совесть — это самый большой враг всякого, кто хочет быстро добиться успеха в жизни». Второй вариант формирования руководителя-карьериста — бедное, неблагополучное детство. Острое желание вырваться из нищеты и заработать больше заставляет юношей и девушек думать не столько о призвании, сколько о самом прямом пути к социальному Олимпу. Детские обиды, острая зависть — именно эти эмоции движут поступками таких людей. И они часто добиваются значимых постов. Если руководитель исповедует ценность карьерного роста, то он очень любит говорить о своих успехах на рабочих совещаниях, выступлениях перед сотрудниками. Вы без труда найдете в СМИ его интервью с рассказами о собственном «я» и покорении служебной лестницы. На определенном этапе карьеристы часто делают шаг из бизнеса в политику. Ну а офисные пространства они, конечно, выбирают ближе к кабинетам своего руководства.

**Властолюбец**  
Ключевые ценности: власть, расширение зон влияния и полномочий

Жаждущие власти руководители чаще всего вырастают в семьях, где есть жесткий отец (модель будущего собственного поведения в социуме) и жертвенная мать, обожающая ребенка (желаемая модель отношения со стороны других). С одной стороны, будущий властолюбец растет с ощущением вседозволенности по отношению к матери и большинству других людей. С другой — подчиняется отцу, подражая ему и уважая силу. Властолюбцы с детства любят командовать и распоряжаться. Вырастая, они культивируют в себе такие черты, как решительность, эмоциональная устойчивость, авторитаризм и доминантность. Обычно они обладают сильным типом нервной системы.

Конечно, руководителям-властолюбцам свойственен жесткий контроль. Им важно, чтобы все делалось в соответствии с их видением и пониманием. «Наш шеф просто помешан на контроле, — рассказывал мне один банковский работник. — Он прогуливается по офису, чтобы своими глазами видеть, чем именно заняты сотрудники. Задает много вопросов, часто вмешивается в рабочие нюансы. Он любит появиться вечером, отмечая тех, кто остается на работе долго. Проверяет, выключаем ли мы компьютеры, убираем ли со стола все документы». Такой человек стремится расширять полномочия, приобретать новые активы, приумножая свою власть над людьми, процессами, ресурсами. Кабинет он предпочитает солидный, с дорогой мебелью. На стене над рабочим местом непременно вешает свою фотографию с сильными мира сего.

**Конформист**  
Отсутствие внятных ценностей и принципов

Конформист как флюгер «держит нос по ветру». Обычно ему свойственны такие черты, как зависимость от сильного лидера, соглашательство, покорность, неустойчивая самооценка, боязливость и беспринципность. Детство конформиста — это история беспрекословного подчинения старшим, их требованиям и указаниям. Человек приспосабливается к такой модели взаимодействия с миром и использует ее в дальнейшей жизни. Он удобен для людей во власти, так как управляем, уступчив, исполнителен. Его продвигают, порой на высокие позиции, но при негласном условии безотказного послушания.

Особенность поведения руководителя-конформиста состоит в том, что он не принимает самостоятельных решений. Он соглашается с чужими просьбами и предложениями, но не предпринимает серьезных усилий для воплощения новых идей в жизнь, стремится сохранять статус-кво. Избегает рискованных инициатив, ищет помощи у авторитетных фигур. Такие руководители часто отсутствуют на рабочем месте: они куда-то ездят, встречаются с партнерами, присутствуют на внешних совещаниях. Они всегда спешат и слабо вникают в суть обсуждаемых вопросов, пуская решения на самотек или откладывая в долгий ящик. Каждый из нас сознательно или неосознанно соотносит собственные ценности с мировоззрением руководства. И если есть совпадение, то длительная и плодотворная совместная работа обеспечена. В иных случаях человек обычно в конце концов покидает компанию разочарованным или обиженным.

**Как определить свои главные ценности**

Оценку и анализ своих базовых принципов имеет смысл повторять периодически, раз в несколько лет. Ведь на протяжении жизни наши ориентиры могут неоднократно меняться. Самый полный список встречающихся у людей ценностей составил уже упоминавшийся психолог Милтон Рокич. Также вспомните несколько случаев из жизни, во время которых вы были полны эмоций, ярких переживаний, испытывали ощущение душевного подъема. Проанализируйте, какие ценности в эти моменты «высвечивались».  Наконец, у каждого из нас есть люди, которые импонируют, вызывают уважение, пиетет. Это могут быть знакомые, публичные фигуры, исторические персонажи, даже герои книг и фильмов. Подумайте, какие ценности соответствуют их качествам и поступкам, вызывающим у вас наибольшее одобрение и восхищение. Осознав собственные приоритеты, оцените, как они соотносятся с вашей нынешней работой. И возможно, вы придете к выводу, что нужно что-то изменить. Помните: человек, живущий в соответствии со своими ценностями, чувствует себя гармонично и счастливо

Питер Ф. Друкер, оценивает вклад Тейлора очень высоко, обращая внимание, что последний на основе науки создал настоящий метод. «То, что Тейлор увидел, по-настоящему заинтересовавшись трудовым процессом, вызывающее не соответствовало тому, что об этом писали поэты (Гесиод и Вергилий) и философ (Карл Маркс). Все они прославляли “мастерство”. Тейлор показал, что никакого мастерства в физическом труде нет, а есть простые, повторяющиеся движения. Производительными их делает знание, точнее, знакомство с оптимальными способами исполнения и организации. Именно Тейлор был первым, кто соединил знания и труд... В последнем столетии только одно философское течение могло конкурировать с учением Тейлора – марксизм. Однако в конечном счете Тейлор победил и Маркса.

Знания и труд соединяются уже в инженерной деятельности (Галилей, Гюнгенс), задолго до Тейлора, другое дело, что, вероятно, для разных случаев эту задачу необходимо решать заново. Тейлор действительно осуществил в области совершенствования производства настоящую революцию, и вот в чем она заключалась. Он перевел естественный процесс формирования производства в культуре в процесс искусственный. Для этого он предложил исследовать производственную деятельность (на материале физического труда), оптимизировать ее на схемах, созданных на основе исследования, затем с помощью этих схем организовать новую деятельность. В изложении Друкера принципы Тейлора таковы. «Первый принцип повышения производительности физического труда гласит: надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения. Второй принцип: надо описать каждое движение и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится.

Третий принцип: устранить все лишние движения; каждый раз, начиная изучать физический труд, мы обнаруживаем, что большинство освященных временем процедур оказываются пустой тратой времени и мешают производительности труда. Четвертый принцип: каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе – так, чтобы работник тратил на его выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени. Потом все движения снова соединяют в единую логическую последовательность. Наконец, последний принцип гласит: необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе».

Друкер прав, утверждая, что все последующие творцы в менеджменте шли вслед за Тейлором. Они, действительно, исследовали сложившуюся производственную деятельность и организацию, затем на основе знаний, полученных в таком изучении, проектировали новое производство и организацию, потом внедряли этот проект, кардинально перестраивая производство. Понятно также, почему в менеджменте такое значение приобрели, с одной стороны, научные исследования, с другой – проектирование и организация работ. Друкер пишет, что Тейлор решил указанную задачу (соединение труда и знания) только для физического труда, сам же Друкер хочет распространить тейлоровский подход и на умственный труд. Однако оказывается, что сделать это не так-то просто.

Умственный труд плохо поддается измерению, да и вообще не понятно, что это такое: какова логика умственного труда, от чего он зависит, как формируется и изменяется. Одно Друкеру ясно, что существует связь качества интеллектуального труда с заданием «результата» деятельности данного предприятия, но попытки понять характер этой связи, как правило, говорит Друкер, «противоречивы и неоднозначны». В связи с этим, как методолог, я не могу не отметить, что исследование умственного труда – мышления объявляется основной задачей методологии, начиная с Ф. Бэкона и Декарта. В конечном счете решение этой задачи выливается у Г.П.Щедровицкого в концепцию научного изучения и перестройки мышления, т. е. как раз в то, о чем мечтает Питер Друкер. Для Щедровицкого возможность не только организовывать, но и управлять мышлением кажется очевидным.

«Это, – пишет он, – очень важный и принципиальный момент в понимании характера методологии: продукты и результаты методологической работы в своей основе – это не знания, проверяемые на истинность, а проекты, проектные схемы и предписания. И это неизбежный вывод, как только мы отказываемся от слишком узкой, чисто познавательной установки, принимаем тезис К. Маркса о революционно-критическом, преобразующем характере человеческой деятельности и начинаем рассматривать наряду с познавательной деятельностью также инженерную, практическую и организационно-управленческую деятельности, которые ни в коем случае не могут быть сведены к получению знаний. И естественно, что методология как новая форма организации мышления и деятельности должна охватить и снять все названные типы мыследеятельности». Остановимся еще на двух сюжетах, рассматриваемых П.Друкером. Первый – попытка понять роль в управлении информации, второй – что такое компетенция организации.

Друкер на разные лады разъясняет, что дело не в информационных технологиях или увеличении объема информации, а в том, что для разных задач и специалистов в системе управления необходима разная информация. Если продумать примеры, которые в книге разбираются, то складывается впечатление, что речь у П. Друкера идет вообще не об информации, а о чем-то другом, возможно, концепциях, моделях и других средствах, необходимых в управлении. Недаром он связывает вопрос об информации с темой эффективности, определения целей и компетенций организации. Друкер приводит такой пример.

«Тщательно отслеживая неожиданные успехи, американская компания – производитель инструментов обнаружила, например, что небольшие японские механические мастерские покупают ее высокоточные и дорогостоящие инструменты, хотя при создании инструментов подобное их использование не планировалось, а японцы даже не рассматривались в качестве потенциальных покупателей. Проанализировав ситуацию, компания поняла, что обладает исключительной компентцией: ее товары просты в установке ремонте, несмотря на сложность и высокую точность. Эту информацию учли при разработке новых товаров, в результате чего компания стала лидером на рынке небольших заводов и мелких мастерских в США и Западной Европе. Прежде об этих огромных рынках компания даже не думала».

Из анализа этого примера мы можем понять, чем с точки зрения менеджмента является компетенция. Это не просто некоторые способности и возможности предприятия, а также специалиста. Компетенция не известна заранее, она устанавливается в процессе анализа и осмысления информации, успехов (или неудач) и работы предприятия (специалиста), а затем «доводится», что часто предполагает переобучения персонала и частичную перестройку организации. По Друкеру, получается, что оптимизация управления тесно связана не просто с информацией, а с определением целей и эффективности предприятия, его компетенции, учетом тенденций изменения внешней среды. Предметные установки П. Друкера связаны с методической позицией, но, например, у Р.Аккофа или М.Кастальса они больше связаны с теоретической точкой зрения, а у Тихонова с теоретической и методологической в духе Щедровицкого.

Например, М.Кастальс тоже анализирует практику управления компаниями и корпорациями (и другим бизнесом – средним и мелким, даже кустарным), но значительно больше Кастальса занимает доказательство того, что на современном этапе развития мы имеем дело с совершенно новой реальностью, которая задается представлениями о сетях и информации и которую, в связи с этим нужно иначе анализировать, и как следствие, по-новому строить стратегии управления. Работы Кастальса занимают особое место еще и потому, что его исследования размывают (деконструируют) само понятие капиталистического предприятия (компании, корпорации), поскольку Кастельс показывает, что сеть превращает отдельное предприятие всего лишь в один из узлов сети.

Менеджмент – пусковой механизм и условие формирования предприятий как социальных организмов. Пожалуй, второй по значимости подход, реализуемый особенно интенсивно в последние два-три десятилетия в теории менеджмента (хотя его начало отслеживается со второй половины ХХ в.), связан с идеями эволюционизма и другими представлениями биологической науки (например, организма и среды), назовем его условно «эволюционным». Действительно, книги по теории менеджмента заполнены обсуждениями внутренней и внешней среды предприятия, конкуренции, которая, как утверждается, становится все более жесткой, понятий эффективности и производительности, позволяющих выживать и развиваться, важности ликвидации неэффективных структур и модернизации организаций, необходимости постоянных изменений и нововведений и т. п.

Некоторые теоретики менеджмента прямо выходят на утверждение, что производство и организации представляют собой формы жизни, мало чем отличающиеся от биологических. «Все как в природе, – пишет Р. Паскаль. – Давайте сразу же определимся. Организации представляют собой живые системы. И это вовсе не метафора». «Понятно, – замечает Роберт Салмон, – что сравнение экономической организации с живым организмом само по себе ничего не доказывает и в любом случае не в наших силах в точности скопировать алгоритм, предлагаемый природой. Тем не менее факт остается фактом: если учесть преобладающие на сегодняшний день тенденции, участь механистической логики, выстроенной на рассмотрении вне контекста, многократном дублировании, количественном единообразии, предрешена.

Сегодня в свете непрерывного процесса перемен и усложнения отношений первоочередной задачей становится развитие системного видения, в основе которого лежит качественная, органическая логика... На практике это означает, что компанию можно рассматривать как живой организм, функционирование которого зависит от независимых внутрисистемных и внешних взаимосвязей». Может быть поставлен принципиальный вопрос – если ли реальные основания для биологических аналогий? Чтобы ответить на него, вспомним сначала историческую последовательность концептуализаций менеджмента, отражающую, я уверен, определенные реальные стадии развития производства и управления в предприятиях. Р. Акофф намечает такой ряд: «…понимание корпорации как машины, как организма и как организации, причем, с его точки зрения, последнее понимание исключает два предыдущих.

Я бы задал другой ряд: корпорация как машина, как система и организация и как организм. Главный вопрос для меня такой: почему на смену механистическому пониманию приходит организмическое и эволюционное? Корпорация как машина – это всего лишь техника, а люди в ней – винтики и колесики этой машины, выполняющие строго заданные определенные функции. Корпорация в органической (эволюционной) логике – это форма жизни, и люди в ней живые и активные, имеющие собственные цели и траектории, так что в целом все выглядит как симбиоз двух форм социальной жизни. Да, в конце XIX – начале XX столетия предприятия выстраивались как машины, но затем приходит Тейлор и начинает быстро складываться инженерно-методологический подход. Управление попадает в руки менеджеров, которые переходят к исследованию, проектированию и преобразованию производства.

При этом они вынуждены учитывать творчество других менеджеров, которые с ними конкурируют. Выясняется, что нужно учитывать и людей (рабочих, инженеров и другой персонал), причем не как винтики. Затем выяснилось, что эффективность и конкурентоспособность предприятия растут, если учитываются и рассчитываются потребители с их ценностями и образом жизни, движение продукции на рынке, взаимоотношения с заказчиками, партнерами и поставщиками, тенденции изменения рынка и других социальных институтов, научный и проектный потенциал, информированность и многое другое.

Что же получилось? Родилось социальное образование – производство, во главе которого стоят менеджеры, отслеживающие конкуренцию и постоянно меняющие производство. Сложилось производство, в которое встроено управление, с помощью которого, с одной стороны, описывается и моделируется собственное состояние производства и внешняя среда (исследования и информация), с другой стороны, производство перестраивается (роль проектирования, переорганизации, обучения) и, как следствие, меняется внешняя среда (через информацию, рекламу и товары), да и сами менеджеры вынуждены меняться (переобучение и реализация определенных установок корпоративной культуры). При этом менеджерам приходится менять не только само производство, но и выстраивать отношения с людьми. В этом принципиальная двойственность феномена управления, это всегда и организация производства и взаимоотношения с людьми.

Очевидно, понятно, куда я клоню: именно менеджмент выступил катализатором, запустившим процесс становления производства как живого организма. Так и слышу вопрос оппонента. Откуда у этого организма взялись система отражения и реагирования, органы, системы жизнеобеспечения? Отвечаю: менеджер – это не просто специалист по управлению, а человек вместе с системой управления; управление – не просто набор механизмов (исследование, проектирование, работа с информацией, принятие решений, реализация их и пр.), а механизмы на конкретных людях. (Чтобы схватить оба эти момента, А. Тихонов в теории управления вводит понятие «социальное тело».)

Другими словами, отражение обеспечил человек (менеджер), способности которого расширились и усилились за счет системы управления; в качестве органов выступили подразделения организации, направляемые менеджерами, системы жизнеобеспечения («питания», «связи», «выделения отходов» и пр.) сложились на основе производства и его подсистем, организованных менеджментом в логике управления, наконец, схождение всех подсистем в единое целое, адаптация органов друг другу (без чего организм никогда бы не сложился) обеспечивались становлением, направляемым и структурируемым с помощью концептуализаций «машина», «система», «организация» (бюрократическая организация, организация-община, организация-система, естественная организация и др.), «организм».

Таким образом, можно сделать вывод, что переход от трактовки предприятия как машины к трактовке предприятия как социального организма был вполне закономерен. Поэтому можно согласиться и с биологическими аналогиями, и с проецированием на управление идей эволюции. Что же касается законов, определяющих эволюцию современного производства как формы социальной жизни, то с этим дело обстоит значительно хуже. Да, как и в первой природе: конкуренция видов и борьба за существование. Но не только и не столько. На развитие производства влияет масса других факторов, которые плохо поддаются прогнозу или не поддаются вообще. Научно-технический прогресс, информационная революция, процессы глобализации и дифференциации, изменение взглядов и потребностей потребителей, воздействие самого менеджмента и много чего другого. В целом вырисовывается очень сложная картина, ориентироваться в которой становится практически невозможным.

Тем не менее теория менеджмента наметила три основные решения. Иногда, правда редко, все же можно прогнозировать будущие изменения. Один из таких удачных случаев прогнозирования приводит в своей книге П. Друкер, хотя акцентирует он здесь правильную работу с информацией (что только еще раз подтверждает, что дело не в информации, а в построении на ее основе прогнозов, моделей, концепций и пр.). Чаще, однако, прогнозирование будущих изменений является неэффективным и приходится действовать в условиях неопределенности. В этом случае на помощь приходят теории хаоса, фрактальная математика, представления о сложности (комплексности), наподобие тех, которые обсуждает Луман. «Согласно сделанным выводам, – пишет Р.Салман, – лучше всего для описания эволюции подходит модель именно хаоса, а не модель чистой случайности или чистого детерминизма влияния факторов внешней среды.

Применение представлений о хаосе привело исследователей к выводу, что он способствовал оптимизации всего многообразия видов на Земле в любой отдельно взятый момент времени и их приспособляемости, компенсируя “вспышки” вымирания видов, обусловленные внешними факторами». «Системой, – пишет Н. Луман, – является не всякое взаимоотношение, а лишь то, которое вычленяется на фоне окружения. Впрочем, основной фактор в создании социальной системы кроется в ее функции – очертить определенный сектор комплексности в целях его последующего упрощения (редуцирования)». Согласно Луману, невозможно, чтобы все занимались всем. Поэтому каждая подсистема (политика, право и т. п.) позволяет провести секторальный анализ и тем самым упрощает “свою часть комплексности”.

Другие подсистемы будут воспринимать данную часть комплексности уже как редуцированную. В результате генезис систем есть не что иное, как “функциональная специализация с целью редуцирования комплексности”. Только таким способом общество может эволюционировать, и только таким образом оно может стать “более комплексным”». Ханс-Юрген Варнике обсуждает, как можно управлять комплексностью на основе учения о хаосе, теории самоорганизации и учения о фракталах. Основные идеи здесь следующие. Хотя реальная система не может рассматриваться как замкнутая, ее параметры можно упорядочить: некоторые параметры изменяются во времени быстрее, а некоторые медленнее, свойство долговременности в комплексных системах часто определяется небольшим количеством параметров, строение и динамика биологических и социальных систем определяется самоорганизацией, теория фракталов может описывать процессы самоорганизации.

Опираясь на эти принципы, в некоторых случаях удается упорядочивать хаос и получать прогноз поведения сложных систем. Наконец, все больше завоевывает мысль и стратегия – создание будущего. «Лучший способ угадать будущее, – замечает Р.Салман, – самим его изобрести» «В тех пределах, – пишет Р. Акофф, – в каких мы можем контролировать будущее, не стоит заниматься его предсказанием (как не прогнозируем мы погоду в собственном жилище, поскольку контролируем ее). В тех границах, в каких удается быстро и эффективно реагировать на не контролируемые и не ожидаемые нами изменения (как при езде на автомобиле), мы не нуждаемся в их прогнозировании. Чем лучше наша способность адаптироваться к не контролируемым нами событиям, тем меньше мы нуждаемся в контроле над ними. Любое предприятие, утверждает Друкер, «должно быть выстроено таким образом, чтобы изменения для него стали нормой, и чтобы оно само провоцировало изменения, а не занималось поисками новых форм и решений после того, как изменения уже произошли».

«Управлять переменами нельзя. Но их можно опережать». «Единственная политика, которая может обеспечить успех, заключается в сознательном строительстве будущего». Но что такое будущее? То, что складывается само собой, или то, что мы создаем? Можем ли мы, однако, создавать будущее сами, ведь помимо наших усилий имеют место другие воздействия, часто направленные против нас? Как все-таки не просто действовать и смотреть, что получится, а действовать если не наверняка, то во всяком случае попасть близко к цели? Как действовать в «зоне ближайшего развития» (в этом случае наши усилия, вероятно, будут плодотворными) и каким образом ее определить? Если будущее нельзя прогнозировать, то нельзя ли его сценировать, и как превратить наши сценарии и действия в факторы эволюции?

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 5**

<https://youtu.be/VL0n1m7YHa4>

**ТЕМА 5. ВИДЕНИЕ СЕО ПРОДУКТОВЫХ ИННОВАЦИЙ**

Product Vision — отправная точка для начала работы над проектом, несущий изменения. Миссия и видение имеют глобальные амбиции — помогают в разработке правильного продукта, близкого по духу создателям. Product Vision задает команде единое направление движения, мотивирует и расставляет приоритеты. Без понятного и убедительного видения продукта шансы на его успешную разработку и внедрение на рынок снижаются — это как выйти на улицу с закрытыми глазами. Как создать работающий Product Vision, который донесет представление о вашем продукте до заинтересованных сторон — читайте в нашем материале. На просторах интернета (как англоязычного, так и Рунета) можно найти целый микс из мнений о том, что представляет собой Product Vision. Четкого определения понятия нет — споры продуктов, предпринимателей о нем ведутся до сих пор.

В общем смысле Product Vision отражает внутреннее понимание продукта, его назначения командой и стейкхолдерами и выступает ориентиром для развития компании. Кен Швабер в книге «Скрам: Гибкое управление продуктом и бизнесом» говорит о том, что для запуска продукта необходимы только его видение и бэклог. Product Vision демонстрирует, зачем проект стартует и каков желаемый конечный результат. Образовательное сообщество Scrum.org определяет видение продукта как описание цели, с которой он создавался, его будущего состояния, проблем, которые он должен решить, конкурентных преимуществ. Четкий и вдохновляющий продуктовый вижн мотивирует заинтересованные стороны, поддерживает команду и расставляет приоритеты.

Марти Кейган (автор книг Inspired, Empowered) противопоставляет видение стратегии продукта. Product Vision отведена роль вдохновителя, описывающего будущее, которое пытается создать компания, через 2–5 лет (5–10 лет, если организация ориентирована на оборудование или устройства). Продуктовая стратегия же отражает обоснованные методы достижения поставленных целей и должна быть основательно продуманной. Вышеназванные варианты определений Product Vision наиболее распространены и отражают основную суть термина. Важно, чтобы видение продукта не совпадало с миссией — часто эти понятия путают. Product Vision динамичнее Mission и может меняться в зависимости от условий. Миссия формулирует фундаментальное предназначение компании, образ будущего в данном случае на 100+ лет. Product Vision определяется как желаемое состояние продукта в гораздо более узкий период — максимум в пределах 10 лет.

**Для чего нужно видение продукта и какие задачи решает**

Product Vision — отправная точка для начала работы над проектом. Миссия и видение имеют глобальные амбиции — помогают в разработке правильного продукта, близкого по духу создателям.

**Product Vision решает задачи:**

* Задает команде и иным заинтересованным сторонам единое направление, ритм движения, помогает быстрее достичь намеченных целей.
* Корректирует маркетинговую стратегию для получения максимальной эффективности, помогает определить и закрыть реальные потребности целевой аудитории.
* Расставляет приоритеты, что особенно важно в начале пути — от каких функций, элементов продукта можно отказаться, а что необходимо в первую очередь для достижения цели.
* Мотивирует, воодушевляет и объединяет — позволяет каждому участнику проекта чувствовать себя элементом механизма, деятельность которого влияет на общую картину.
* Демонстрирует риски и неопределенности — если при составлении видения возникают затруднения, это говорит о недостаточном понимании создателями своего продукта.
* Product Vision может использоваться и как внешний инструмент (например, для привлечения инвесторов), но главное его назначение — предоставить создателям общую концепцию своего продукта.

**Эксперт по Scrum и Agile-управлению продуктом Роман Пихлер включает в Product Vision следующие элементы (минимальный набор):**

* Целевую группу (Target Group) — сегмент рынка, аудиторию, на которые направлен продукт. Группа должна быть однородной и достаточно небольшой, не стоит выпускать «продукт для всех» — со временем целевую аудиторию можно и расширить, инкрементально.
* Потребности (Needs) — отражает ценностное предложение, выгоду для потребителя, обосновывающую запуск проекта. Создатели должны объяснить, зачем человеку необходим продукт и почему он будет за него платить.
* Потребностей может быть несколько, но выставлять их нужно с учетом приоритетов.
* Продукт (Product) — создателю требуется продемонстрировать ключевые особенности продукта, имеющие решающее значение, конкурентные преимущества.

Все указывать не нужно, поскольку для этого есть бэклог. Критерии превосходства над соперниками рынка команда должна знать еще до начала фактической разработки. Видение отражает самые яркие киллер-фичи, опирающиеся на потребности ЦА. Покупатель должен почувствовать — это именно то, что он искал.

Бизнес-цели (Business Goals) — здесь создатели должны ответить себе на вопрос, зачем они вкладывают силы и средства в продукт, нужно ли это рынку, какую выгоду преследуют. Бизнес-целей может быть несколько, тогда они выстраиваются в приоритетном порядке (повышение дохода на определенный %, захват доли рынка, сокращение затрат, приобретение опыта и так далее).

Непосредственно в формулировке Product Vision они могут не отражаться, но понимание этого элемента у команды должно присутствовать, чтобы видение коррелировало с целями и ни в коем случае им не противоречило. Визуализировать Product Vision удобно с помощью доски видения — Product Vision Board. Ее верхняя область отражает непосредственно видение продукта, нижняя — его элементы. Возвращаться к доске для редактирования можно в любое время — особенно на начальном этапе, когда изменения в элементах регулярны. Когда эмпирических данных становится больше, видение продукта может дополняться новой информацией или другими элементами. При этом заинтересованные стороны должны быть в курсе текущего состояния Product Vision.

То есть чтобы создать эффективное продуктовое видение, важно понимать свой продукт и ситуацию на рынке, что требует проведения регулярных исследований и аналитики. Несмотря на достаточную глубину проводимого анализа для создания продуктового видения, в результате описание не должно быть большим и сложным. Чем понятнее и убедительнее, тем лучше. Для составления продуктового видения удобно использовать шаблоны, которые помогают на основе проведенных исследований получить наглядный Product Vision, передав в нескольких фразах суть продукта. Это не значит, что обязательно нужно применять какой-либо из форматов — вполне допустимо свободное изложение видения, если оно учитывает все необходимые элементы. Наиболее простым и удобным считается шаблон, предложенный Джеффри Муром.

**Формула позволяет в двух предложениях сформулировать суть продукта, отразить его ценность и конкурентные преимущества:**

* Для (целевого потребителя), который (заявление о боли, потребности или возможности), (наименование продукта) является (категория продукта), что (ключевая выгода, веские причины для приобретения).
* В отличие от (прямого конкурента), наш продукт (ключевые конкурентные преимущества).

**Примеры:**

* Для маркетологов компаний, которые нуждаются в простой, но убедительной email-рассылке для клиентов, «Спутник» — сервис, позволяющий создать за 5 минут рассылку на основе готовых макетов для разных ниш бизнеса и целей с высоким показателем open rate. В отличие от SendPulse, сервис «Спутник» создан с учетом особенностей российского рынка, при этом стоимость наших услуг гораздо ниже.
* Для родителей школьников, заинтересованных в безопасности ребенка, «Родительский контроль» — это веб-сервис, позволяющий в режиме реального времени увидеть перемещение ребенка, узнать об опасности и предотвратить ее. В отличие от «Где мои дети», сервис «Родительский контроль» точно определяет местонахождение ребенка, работает без задержек и обходится родителям гораздо дешевле. Venture Hacks предлагают при создании Product Vision противопоставлять ценностное предложение продукта более широкому его видению.

**В качестве примеров платформа приводит описания:**

Facebook — это не социальная сеть. Facebook дает людям возможность делиться информацией, делая мир более открытым и взаимосвязанным. Sequoia не является венчурной фирмой. Sequoia — инвестор и деловой партнер в компаниях, которые составляют более 10 % стоимости NASDAQ. Google — это не поисковая система. Google систематизирует мировую информацию и делает ее общедоступной и полезной. Малоизвестным стартапам лучше подходит первый вариант — шаблон Джеффри Мура, который дает больше конкретики о продукте. Вносить много абстракции в Product Vision целесообразно крупным игрокам рынка, преимущества которых уже очевидны.

**К видению продукта можно отнести выдержку Илона Маска из «Секретного генерального плана Tesla Motors»:**

* Построить спортивный автомобиль.
* Использовать эти деньги, чтобы построить доступный автомобиль.
* Использовать эти деньги, чтобы построить еще более доступный автомобиль.
* Обеспечить возможность производства электроэнергии с нулевым выбросом.
* Не говорить никому о плане!

Еще один пример Product Vision компании IKEA: «Наше видение состоит в том, чтобы улучшить повседневную жизнь многих людей — клиентов, но также и наших коллег и людей, которые работают у наших поставщиков. Это видение выходит за рамки домашнего интерьера. Мы хотим, чтобы наш бизнес оказывал положительное влияние на мир — от сообществ, в которых мы получаем наши материалы, до того, как наши продукты помогают клиентам вести более экологичную жизнь дома. Делясь тем, что мы делаем, и высказываясь за то, во что мы верим, мы можем внести свой вклад в позитивные изменения в обществе». Вне зависимости, пользуетесь ли вы шаблоном или произвольно излагаете Product Vision, важно, чтобы оно было общим решением — видение должно быть понятным команде и одобрено ею. Часто требуется несколько попыток для создания эффективного Product Vision, чтобы итоговый вариант устраивал все заинтересованные стороны.

**Как заставить видение продукта работать — рекомендации**

Применение шаблонов не гарантирует создание работающего продуктового видения. Ключевым условием эффективности Product Vision выступает понимание своего продукта создателем — нужен ли он на рынке и зачем, какую «боль» потребителя и в какой мере способен унять, чем он лучше предложений конкурентов и так далее. Поэтому первостепенным является сбор данных и их тщательный анализ.

**Чтобы составить правильное продуктовое видение и заставить его работать, полезно учесть ряд рекомендаций:**

В создании Product Vision желательно задействовать команду по максимуму — фаундеров, продуктов, разработчиков, дизайнеров, маркетологов и так далее. Можно провести «мозговой штурм» как в рабочем порядке, так и в неформальной обстановке — обсуждение должно вдохновлять. Это важно для создания общего видения — без него каждый движется к своей цели, усилия рассредоточиваются, в результате эффективность падает. Хороший Product Vision хоть и амбициозен, но при этом должен быть честным и потенциально достижимым. Можно придумать очень красивое видение продукта, но оно не будет работать, если участники проекта в него не верят. Видение должно коррелировать с целями компании, не идти вразрез с элементами Product Vision Board, с миссией, стратегией.

Для повышения мотивации команды целесообразно составлять видение продукта с помощью доски Product Vision Board — полезно ее распечатать и разместить на всеобщем обозрении, поскольку в ней наглядно представлено не только само описание, но и составляющие элементы (ориентиры). Правильный Product Vision вдохновляет команду на достижение целей, когда четко задает ориентиры. Именно поэтому на начальном этапе абстракция в видении продукта должна быть минимальна. Не стоит усложнять Product Vision, он должен быть прозрачным, простым и понятным. Обязательно соблюдайте принцип приоритизации — включайте только то, что действительно важно на данном этапе развития. Отбрасывайте все, что в ближайшее время не принесет практической пользы.

Напоминайте себе и команде о видении — при планировании, принятии решений, когда нужно сделать выбор и так далее. Product Vision требует периодической проверки актуальности и внесения изменений (особенно в поворотные моменты), но слишком часто его редактировать не рекомендуется. Когда вносятся правки, об этом обязательно оповещаются (или участвуют в процессе) все заинтересованные стороны. В отдельных случаях имеет смысл создавать Product Vision для достижения краткосрочных целей. Тогда описание затачивают под определенную задачу, оно содержит максимум конкретики. Но важно, чтобы краткосрочное видение было связано с общим, без этого создавать его нецелесообразно. Product Vision выступает мощным мотивационным инструментом для стартаперов, постоянными спутниками которых являются сомнения в верности принимаемых решений и неуверенность в собственных силах. Для любого проекта, особенно для стартапа с высокой степенью неопределенности, когда ожидаемы значительные изменения, видение продукта и его элементы помогают сосредоточиться на критических аспектах, даже когда детали быстро меняются.

Правильно ориентированное видение, убеждающее команду в реализации по-настоящему полезного и значимого для людей продукта, вдохновляет гораздо больше, чем деньги. Для получения, действительно работающего Product Vision, могут понадобиться несколько итераций, но в итоге это выступит и дополнительным объединяющим фактором для команды, и создаст сильный инструмент управления решениями. За счет освоения новой продукции компания может увеличить объем продаж и получить более высокую прибыль, уменьшить зависимость от одного товара или ассортиментной группы, повысить эффективность существующей системы товародвижения, стабилизировать сбыт и издержки на протяжении всего года при циклическом или сезонном сбыте, создать и поддерживать имидж инновационной фирмы, снизить накладные расходы за счет более полного использования производственных мощностей и возможностей персонала.

Вопросы разработки и вывода на рынок новых продуктов рассматриваются в работах многих авторах, однако несмотря на большой интерес к данной теме и множественные теоретические разработки, количество неудач при запуске новых изделий очень велико. Согласно исследованиям, проведенным Американским центром производительности и качества (APQC) и Институтом развития продуктов (PDI), запланированных показателей по объему продаж (в течение первых трех лет) достигли только 13% компаний, по прибыли – 12,9%, по эффективности инвестиций – 19,2%. Почему же некоторые проекты являются успешными, а другие терпят неудачу? Что является факторами успеха, а что причинами неудач? Ответы на эти вопросы позволят снизить риски возможных неудач при создании новых товаров, избежать необоснованных затрат финансовых и трудовых ресурсов и достигнуть планируемых показателей.

**Причины неудач при создании новой продукции**

Изучение и анализ причин неудач при разработке новых продуктов позволит компании избежать ошибок в будущем. Причины провала проектов по запуску нового продукта условно можно разделить на внешние и внутренние. Внешние причины – это объективные причины и факторы, на которые компания не всегда может оказывать влияние. К таким причинам можно отнести «непредвиденные изменения во внешней среде, негативно сказавшиеся на спросе на новый товар (резкое падение спроса, изменение потребительских предпочтений, неожиданная реакция конкурентов, макроэкономические кризисы и т. д.)». Прогнозировать и противостоять изменениям внешней среды достаточно сложно.

Однако чаще всего причинами неудач при разработке новых продуктов становятся внутренние причины, т. е. маркетинговые просчеты компании. Одной из самых существенных проблем многих инновационных компаний при запуске новой продукции можно отметить необъективное представление о потребностях и ожиданиях покупателей и неспособность концентрировать внимание на потребителе.

Для того чтобы компании могли избежать ошибок в процессе разработки и вывода нового товара на рынок, рассмотрим основные причины неудач, знание которых поможет избежать неприятностей.

1. Решение несуществующей проблемы. Одной из наиболее часто встречающихся причин провала является создание продукта для решения несуществующей проблемы. Именно с наличия проблемы и начинается продукт, потребителю важно решение его проблемы, а каким именно образом – это вопрос второй. Поэтому основной задачей при разработке нового продукта является решение проблемы потребителя. Фокус на «правильной» проблеме – единственный путь создания востребованного продукта, самый большой риск при разработке новых продуктов – заняться созданием продукта, который никому не нужен.

2. Игнорирование мнения пользователей. Отсутствие вовлеченности покупателя на всех этапах разработки продукта часто приводит к ситуации, когда продукт решает технико-технологические проблемы без удовлетворения основных нужд потребителя, и как результат, получаем продукт, который не будет востребован рынком. Например, медиакомпания VoterTide утверждает: «Мы не проводили достаточно времени, беседуя с клиентами, и внедряли функции, которые, как я думал, были замечательными, но мы так не получили достаточного количества клиентов. Мы этого не понимали, пока не стало слишком поздно. Легко обмануться, думая, что ваш продукт и так хорош. Вы должны обратить внимание на своих клиентов и приспособиться к их потребностям».

3. Отсутствие стратегии разработки новых продуктов. Отсутствие сформулированных целей проекта и сроков их достижения, которые должны коррелировать с общей маркетинговой стратегией компании, может привести к негативным последствиям. Наиболее часто встречаемым сценарием является ситуация, когда создается продукт, который не будет востребован рынком, поскольку его разработка осуществлялась в отсутствие взаимодействия отделов НИОКР и отделов маркетинга. Соответственно, успех такого продукта маловероятен.

4. Некачественное проведение маркетинговых исследований продукта и рынка. Неправильная оценка потребностей покупателей, переоценка емкости рынка. Неправильное определение целевой аудитории или ошибки сегментации. Ряд компаний стремятся сосредоточить свою деятельность на узкой категории потребителей. В результате из-за ограниченности рынка затраты на создание таких товаров часто не могут быть покрыты доходами от продаж.

5. Отсутствие новизны товара. Недостаточно просто позиционировать продукт как новый, необходимо, чтобы потребитель четко понимал, чем ваш продукт отличается от аналогов, присутствующих на рынке, в чем преимущества нового продукта и почему он является более выгодным для потребителя.

6. Неэффективная реализация комплекса маркетинга – ошибки позиционирования товара; неправильная ценовая, сбытовая и коммуникативная стратегия. Одним из важнейших элементов в бизнесе является понимание целевой аудитории и знание, как привлечь ее внимание. Неумение продвигать продукт на рынке, неспособность выстраивания взаимоотношений с покупателями являются одними из наиболее распространенных ошибок. Основатель компании Overto по этому поводу сказал: «Тонкая грань между жизнью и смертью интернет-сервиса – это число пользователей. Первое время оно систематически росло. Затем мы достигли того предела, которого могли достичь безо всяких усилий. Пришло время начать заниматься маркетингом. К сожалению, никто из нас не был компетентен в этой области. Хуже того, ни у кого не было времени, чтобы заполнить этот пробел».

7. Технические проблемы. Недостатки при разработке технологии или конструкции товара. Товар в реальности выглядит совсем не так, как было заявлено продавцом. Технические характеристики нового товара не отвечают требованиям рынка. Довольно часто причиной этого являются ошибки на этапах проектирования и технических исследований, непонимание требований потребителей. Например, стремление разработать «идеальный товар», который оказывается слишком сложным и дорогостоящим по сравнению с тем, что требовалось покупателю.

8. Затраты на производство нового продукта оказались значительно выше расчетных. Сделать точный расчет себестоимости производства нового продукта достаточно сложно, и в процессе серийного производства часто выявляются недостаточно хорошо спланированные расходы. Из-за большого процента брака, непредвиденных дополнительных издержек, изменения цен и затрат на техническое обслуживание оборудования себестоимость производства может значительно возрасти и производство нового продукта станет неэффективным.

9. Недостаточный бюджет запуска. Почему возможен недостаток ресурсов? Например, большая часть бюджета использовалась для создания продукта и, как следствие, для запуска, маркетинга и продажи нового продукта средств недостаточно. Многие компании ведут разработку слишком большого количества новых продуктов одновременно. В результате ресурсы оказываются рассеянными на множество проектов, и в результате может оказаться, что проекты, которые действительно их заслуживают, испытывают недостаток ресурсов.

10. Недостаточный учет существующей конкуренции. Ответные действия конкурентов оказались сильнее ожидаемых, например, создание конкурентом более привлекательной для покупателя новинки. Поэтому нельзя забывать о такой банальности, как конкуренция: нужно не только изучать и анализировать конкурентов, но самое главное нужно уметь отличаться от них, представляя уникальный продукт.

11. Несвоевременность вывода продукта на рынок, т. е. либо слишком рано, когда рынок еще не сформировался и имеется недостаточный спрос, либо слишком поздно, когда на рынке уже имеются аналогичные продукты конкурентов. Кроме того, если продукт выпускается слишком рано, не добившись требуемого качества, у покупателей может сложиться негативное представление о новом продукте, а вернуть внимание клиентов к продукту в будущем будет очень сложно, поскольку их первое впечатление будет негативным.

12. Производственные проблемы. Переоценка возможностей производства продукции при имеющемся техническом уровне.

13. Неправильный подбор команды. Люди и их взаимодействие – движущая сила проекта, поэтому отсутствие у членов команды необходимых компетенций, плохая координация усилий сотрудников и подразделений (гибкость управления и оперативность принятия решений), равнодушие менеджеров из-за отсутствия мотивации часто приводят к неудовлетворительным результатам. Например, отсутствие четкого взаимодействия со специалистами по маркетингу может привести к созданию продукта, на который в данный момент не будет достаточного спроса, и соответственно, успех такого проекта будет маловероятен.

14. Приверженность руководства и менеджеров к некоторым из проектов (проекты-любимчики) без учета требований рынка. Игнорирование отрицательных результатов маркетинговых исследований, результатов бизнес-анализа и тестирования.

**Ключевые факторы успеха при разработке нового продукта**

Говоря о ключевых факторах успеха, следует четко знать, что мы понимаем под успехом проекта. Например, П. Смит и Д. Рейнертсен успехом проекта считают степень достижения поставленных целей – техническое исполнение (функциональность и качество продукта), стоимость единицы продукта, время выхода на рынок. Р. Купер и Э. Кляйншмидт под составляющими успешной разработки нового продукта понимают прибыльность и влияние нового продукта на результаты работы компании. Как показывает анализ литературы, многие авторы занимались изучением влияния различных факторов на успех процесса создания нового продукта.

Так, Х. Гемюнден в своем исследовании отмечает, что одним из основных факторов успешной разработки нового продукта является правильное определение целей проекта У. Соудер считает, что добиться успеха можно за счет взаимодействия с потребителем и в обзоре причин неудач и успеха при разработке нового продукта отмечает, что идеи, сгенерированные внутри компании, имели более низкие показатели успеха, чем идеи, порожденные извне. Р. Купер и Э. Кляйншмидт важнейшими факторами успеха считают высококачественный процесс создания нового продукта, четко определенную стратегию нового продукта, наличие необходимых материальных и человеческих ресурсов. Вопросы изучения факторов, оказывающих влияние на успешное создание новой продукции, рассмотрены также в работах Котлера Ф. и др. авторов.

**На основе анализа многочисленных исследований эффективности разработки новых продуктов определены 17 ключевых факторов успеха, которые можно разделить на две группы:**

**1. Факторы успеха на уровне проекта, которые отражают характеристики проекта нового продукта или самого продукта:**

* Превосходство продукта над конкурентами.
* Клиентоориентированный подход к разработке новых продуктов.
* Проведение предпроектных работ.
* Четкое, раннее и основанное на фактах определение продукта.
* Соответствие продукта компетенциям компании.
* Сокращение времени разработки нового продукта.
* Эффективная система отбора и оценки проектов.
* Качество исполнения на всех этапах разработки нового продукта.

**2. Факторы успеха на уровне бизнеса, которые включают организационные и стратегические факторы:**

* Наличие стратегии разработки нового продукта, взаимосвязанной со стратегией компании.
* Управление портфелем проектов.
* Ориентация на привлекательные рынки.
* Наличие материальных и человеческих ресурсов.
* Создание кросс-функциональных проектных команд.
* Благоприятный инновационный климат и культура.
* Приверженность высшего руководства фирмы продуктовым инновациям.
* Многоступенчатая модель инновационного процесса.
* Гибкие методы разработки нового продукта.

Рассмотрим более подробно каждый из указанных факторов успеха.

**1. Факторы успеха на уровне проекта и самого продукта**

1. Превосходство продукта над конкурентами. Разработка и поставка новых дифференцированных продуктов с уникальными преимуществами, решающих основные проблемы клиентов и предлагающих им убедительные ценностные предложения, являются важнейшими факторами успеха. Такие превосходные продукты имеют в пять раз больше успеха, более чем в четыре раза большую долю рынка и в четыре раза более прибыльны, чем продукты-подражатели и обычные недифференцированные продукты.

Продукты, имеющие превосходство над конкурентами, имеют преимущества, которые хорошо видны и легко воспринимаются покупателем как полезные, превосходят конкурирующие продукты с точки зрения удовлетворения потребностей пользователей и обладают уникальными функциями, которые действительно решают проблемы клиента, имеют хорошее соотношение цены и качества, снижают общие затраты клиента (имеют высокую ценность в использовании). Говоря о превосходстве продукта, сосредоточить внимание нужно именно на преимуществах, а не на наборе функций. Попытка разработать товар с максимальным количеством функций – иногда совершенно ненужных – создает продукт, который не отвечает потребностям клиентов и зачастую стоит неоправданно дорого. Когда на рынок выходят такие продукты, потребители встречают их равнодушно, а то и прохладно. Клиенты жалуются, что у продукта слишком много «приятностей» и слишком мало «нужностей», и приходят к выводу, что продукт им не нужен за эту цену. А если им действительно нравятся некоторые «приятности», они не могут позволить себе такую покупку. Нет никакой привлекательной ценности для клиентов, а цена слишком высокая для того, чтобы продать непривлекательную ценность, потому что дополнительные функции повысили стоимость. Естественно, продажи идут намного медленнее, чем ожидает компания.

2. Клиентоориентированный подход к разработке новых продуктов. Важность глубокого понимания потребностей и желаний клиентов подтверждается практически всеми исследованиями факторов успеха при разработке нового продукта. Неспособность принять сильную рыночную ориентацию в области инноваций продукта и исключение клиента из процесса разработки нового продукта часто приводят к неудаче. Ориентация на клиента должна преобладать на протяжении всего процесса разработки нового продукта. Лучшие идеи исходят от клиентов. Мероприятия по генерированию идей, ориентированные на рынок, для определения неудовлетворенных потребностей или проблем, приводят к превосходным идеям. Надежные идеи также исходят от новаторских пользователей и интернет-клиентов (открытые инновации).

Клиентоориентированный подход предусматривает сосредоточение на изучении проблем потребителей и нахождение новых способов их решения, вовлечение потребителя в процесс разработки нового товара на всех этапах, постоянную обратную связь, постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей. Участие пользователя на всех этапах разработки продукта, изучение его проблем позволяют проще понять поведение и предпочтения клиента и, таким образом, создать продукт, который будет удовлетворять его потребности и, как результат, покупательское восприятие и оценка нового продукта повышаются.

3. Проведение предпроектных работ до начала разработки продукта по рыночной, технической и бизнес-оценке проекта и является одним из основных факторов, позволяющих избежать неудач при разработке новых продуктов. Эти работы включают предварительное и подробное исследование рынка, выявление проблем и потребностей клиента, предварительную и подробную техническую оценку проекта, выявление технических возможностей и рисков, финансовый и бизнес-анализ, анализ конкурентов и тестирование концепции. Часто звучат высказывания, что проведение предпроектных работ приводит к увеличению времени на разработку.

Однако исследования показывают, что затраты на предпроектные работы окупаются более высокими показателями успешности и фактически сокращают время разработки. Значительно дешевле изучить рынок и протестировать концепцию продукта до начала его разработки, чем разработать продукт, а затем начать тестирование у клиентов. Тщательная предварительная разработка значительно повышает показатели успеха новых продуктов и тесно связана с финансовыми результатами. Однако несмотря на это, компании выделяют в среднем только 7% финансирования проекта и 16% человеко-дней на эти важные предпроектные работы, что явно недостаточно для создания успешного продукта. Вывод состоит в том, что больше времени и ресурсов необходимо уделять мероприятиям, которые предшествуют проектированию и разработке продукта.

4. Четкое, раннее и основанное на фактах определение продукта подразумевает определение целевого рынка, объема продаж, концепции и преимуществ продукта, стратегии позиционирования (включая цену) и характеристик продукта до начала разработки. Если определение продукта не существует и не основано на фактах, вероятность неудачи значительно возрастает.

5. Соответствие продукта компетенциям компании. Соответствие нового продукта возможностям компании по его разработке и производству, т. е. возможности компании вообще создать такой продукт в принципе, технологических и производственных ресурсов, т. е. возможности изготовления нового продукта при имеющемся уровне техники и технологии (в идеале новый продукт должен использовать существующие технологические компетенции бизнеса), маркетинговых ресурсов, т. е. имеющихся маркетинговых компетенций и возможности использования существующих каналов продвижения продукции. В случае необходимости приобретения нового оборудования и производственных помещений, освоения новых технологий, подбора и обучения новых специалистов затраты на разработку нового продукта значительно возрастают. Поэтому проекты выхода на рынок становятся более рискованными и имеют более высокий процент неудач из-за отсутствия опыта, знаний, навыков и ресурсов.

6. Сокращение времени разработки нового продукта является очень важным конкурентным преимуществом компании, поскольку существует меньшая вероятность того, что потребности пользователя или конкурентная ситуация изменятся к тому времени, когда продукт будет выведен на рынок и позволит более быстро окупить затраты на разработку нового продукта. Однако при этом следует обратить особое внимание на соблюдение принципа «Скорость – но не в ущерб качеству исполнения», поскольку довольно часто методы, используемые для сокращения времени разработки, дают прямо противоположный эффект и во многих случаях очень дороги.

Чрезмерный упор на скорость может привести к сокращению некоторых этапов процесса разработки, например таких ключевых действий, как обратная связь с клиентами или проведение предварительного анализа, но как было сказано ранее, эти действия оказывают сильное влияние на успех нового продукта и, следовательно, имеют жизненно важное значение. Также для того, чтобы сократить время разработки, компания может избегать более смелых инноваций (которые часто включают обучение клиента и проведение экспериментов и, следовательно, требуют больше времени) и сосредоточиться на более мелких и менее сложных проектах, что может привести к созданию упрощенных модификаций и отсутствию действительно инновационных продуктов.

**Основными практиками для сокращения времени вывода на рынок могут быть:**

* Проведение предпроектных работ и ранней разработки определения продукта, основанного на фактах, экономит время на последующих этапах.
* Обеспечение качества исполнения на каждом этапе проекта позволяет избежать повторного выполнения.
* Использование параллельного процесса разработки и эффективных кросс-функциональных команд.
* Использование гибкого подхода, спиральной или итеративной разработки (непрерывной модификации идей и прототипов решений с учетом обратной связи от потребителей) обеспечивает как сокращение времени вывода продукта на рынок, так и повышение эффективности разработки нового продукта.
* Расстановка приоритетов и фокусировка ресурсов на действительно достойных проектах позволяет повысить качество и скорость создания нового продукта.
* Использование цифровых инструментов сделало разработку прототипов проще, быстрее и дешевле. Быстрое прототипирование, которое можно использовать не только для тестирования технических аспектов дизайна продукта, но и для получения отзывов клиентов и подтверждения предлагаемого нового продукта, позволяет частично устранить главную причину неудач нового продукта, а именно непонимание потребностей клиентов. Например, виртуальная и дополненная реальности (VR/AR) используются для тестирования ранних версий продуктов задолго до того, как будет разработан реальный продукт. VR и AR можно использовать для моделирования среды пользователя, чтобы потенциальные пользователи могли опробовать продукт не только в лаборатории, но и в предполагаемых условиях, например в своей квартире.

7. Эффективная система отбора и оценки проектов должна предусматривать использование оценочных процедур после каждой стадии проекта для принятия решения о целесообразности дальнейшей разработки продукта. Основная цель – отсеять неоптимальный проект на более ранней стадии и избежать дополнительных затрат. Новые проекты должны вписываться в общую стратегию бизнеса компании, должны быть основаны на имеющихся у компании компетенциях и ресурсах: технологических, финансовых и управленческих, а также должны обладать достаточным рыночным потенциалом.

8. Качество исполнения на всех этапах разработки нового продукта. Концепция качества Филиппа Кросби «Делать правильно с первого раза» говорит о том, что низкое качество исполнения обычно приводит к большим потерям из-за необходимости возвращаться, чтобы исправить уже сделанное. К сожалению, многие проекты терпят неудачи именно из-за низкого качества исполнения. Одно из исследований Р. Купера показало, что только 18% фирм стабильно хорошо проводят маркетинговые исследования, 27% хорошо проводят исследование концепции продукта, и только 26% хорошо проводят бизнес-анализ.

Просто наличие формального процесса создания нового продукта, который определяет этапы разработки продукта, не приводит к положительным результатам, необходимо особое внимание уделять качеству исполнения, при котором проектные мероприятия выполняются качественно на протяжении всего процесса, от идеи до запуска. Например, за счет установления критериев, анализа и оценки результатов после каждого этапа в точке принятия решения можно добиться более качественного исполнения проекта или отсеять неоптимальный продукт на более ранней стадии и, таким образом, избежать ненужных затрат и повысить эффективность работы компании.

**2. Факторы успеха на бизнес-уровне**

1. Наличие стратегии разработки нового продукта, взаимосвязанной со стратегией компании. Системная разработка новых продуктов определяет стратегические бизнес-требования, которым должен соответствовать новый продукт, и обеспечивает взаимосвязь продуктовых инноваций с корпоративными целями компании. Стратегическими целями могут быть, например, указание, какой процент продаж или роста бизнеса будет приходиться на новые продукты, выход на новые рынки, сбалансированность сезонных факторов. При этом необходимо уделять особое внимание не только вопросу разработки стратегии, но и ее реализации, то есть переводу стратегии на понятные всем термины, чтобы сосредоточить внимание на повседневных действиях, а также в обязательном доведении целей и задач стратегии до сведения всех лиц, принимающих участие в разработке новых продуктов.

**Наличие стратегии позволяет:**

* ясно и четко определить цели и задачи инновационной стратегии компании, определить направление действий и сфокусировать усилия команды разработчиков в этом направлении;
* обеспечить более тесную взаимосвязь между отдельными этапами в контексте общего стратегического направления;
* понять каждому менеджеру, чем его задача важна для достижения общих целей, как протекает весь процесс от начала до конца, видеть весь процесс в целом, а не фрагментарно;
* принимать проактивные, а не реактивные управленческие решения.

Компании, у которых есть хорошо сформулированная стратегия разработки новых продуктов, преуспевают гораздо лучше, чем те, у кого нет этого аспекта, и они имеют на 32% более высокие показатели успеха, чаще отвечают целям продаж (на 42%) и лучше отвечают целям прибыли (на 39%).

2. Управление портфелем проектов. Поиск идей нового продукта должен вестись систематически, и компания должна обладать постоянным портфелем идей, который должен превратиться в основной актив компании. Однако многие компании страдают от слишком большого количества проектов (часто неперспективных проектов) и недостатка ресурсов для эффективного и своевременного выполнения каждого из них. Это связано с неправильной оценкой проектов и определением приоритетов, что часто приводит к тому, что дефицитные и ценные ресурсы тратятся на неперспективные проекты, а действительно достойные проекты испытывают нехватку ресурсов, реализация идет медленно и они часто просто не достигают своей цели. Поэтому необходимо принимать более жесткие решения на стадии отбора и оценки проектов и правильно расставить приоритеты, что приведет к более четкой фокусировке на перспективных проектах, более высокому уровню успеха и сокращению времени выхода на рынок.

Однако выбор наиболее ценных перспективных проектов по созданию новых продуктов – это только одна из задач управления портфелем проектов. Второй задачей является выбор правильного сочетания и сбалансированности проектов в портфеле разработки, а также обеспечение стратегической согласованности в портфеле, чтобы расходы бизнеса на инновационные продукты соответствовали его стратегическим приоритетам. Говоря о сбалансированности портфеля проектов, мы имеем в виду, что речь идет об оптимальном инвестиционном балансе между риском и доходностью, краткосрочными и долгосрочными проектами, крупными инвестиционными проектами и проектами по незначительной модификации существующих продуктов, а также о возможности найти правильный баланс между имеющимися ресурсами и количеством реализуемых проектов.

Однако, как показывает практика, многие компании тяготеют к консервативным портфелям с низким уровнем риска, что часто заканчивается неправильным сочетанием и балансом проектов – в портфеле слишком много небольших малорентабельных проектов с низким уровнем риска и недостаточно более смелых проектов с высоким уровнем доходности.

3. Ориентация на привлекательные рынки. Новые продукты, ориентированные на более привлекательные рынки, имеют более высокий уровень успеха. Обе составляющие рыночной привлекательности (рыночный потенциал и конкурентная ситуация) должны рассматриваться как критерии при выборе и определении приоритетов проекта. Наиболее привлекательными следует считать большие растущие рынки с долгосрочным потенциалом и высокой прибыльностью, отсутствием острой ценовой конкуренции и конкурентов с сильными конкурентноспособными продуктами и с широкой сетью каналов продаж.

4. Наличие материальных и человеческих ресурсов. Руководство должно понимать, что цель создания высокоэффективного нового продукта не будет достигнута, если не будут задействованы необходимые ресурсы. Нехватка финансовых ресурсов, отсутствие нужных людей и времени для качественной работы часто являются причиной низкого качества исполнения и приводят к провалу проекта. Как отмечает Р. Купер, «даже самый лучший план на игру ни к чему не приведет, если на поле нет игроков» . Поэтому для получения положительных результатов выделенные ресурсы должны соответствовать целям и процессам разработки нового продукта, что подразумевает привлечение необходимых людей, предоставление им достаточного времени и обеспечение адекватного бюджета на НИОКР.

5. Создание кросс-функциональных проектных команд. Крайне важно иметь эффективную команду. Приобретая лучших людей – опытных и квалифицированных, – менеджер компенсирует недостаток времени и бюджета. Кросс-функциональная команда, состоящая из представителей различных отделов профессионалов своего дела (НИОКР, маркетинга, производства и т. д.), сопровождающих новый продукт на всех этапах разработки, обеспечивает тесное сотрудничество между различными подразделениями компании, что позволяет повысить эффективность работы.

В отличие от функционального подхода, когда каждое подразделение компании отвечает только за результаты своей работы, кросс-функциональные команды несут ответственность за конечный результат своего проекта – например, за обеспечение соответствия проекта требованиям по прибыли, доходам и срокам. Члены команды – это не просто представители функциональных подразделений, а члены команды, утратившие функциональную принадлежность и работающие вместе для достижения общей цели. При этом важным является приверженность членов команды корпоративной миссии и вопрос постоянных коммуникаций между членами команды, например проведение коротких, но постоянных еженедельных встреч, чтобы вся команда была в курсе событий.

Для успеха кросс-функциональных команд должны иметь место два ключевых фактора: мотивация и лидерство. Команде нужен сильный руководитель, сильное лидерство существенно повышает эффективность проекта. Руководитель команды несет ответственность за проект от идеи до запуска, выполняя проект на протяжении всего процесса, а не только за один или несколько этапов. Для эффективного выполнения проекта руководитель группы должен заниматься одним проектом, а не распылять свои силы между большим количеством проектов и не иметь других обязанностей. Значение фактора мотивации также нельзя недооценивать, поскольку даже при наличии лучших инструментов и абсолютно правильной организации процесса решающее значение играет человеческий фактор, именно от компетентности и слаженных действий всех членов команды зависит успех реализации проекта.

6. Благоприятный инновационный климат и культура. Благоприятный климат для инноваций оказывает существенное влияние на результаты деятельности.

**Приведем некоторые методы и практики, которые используют наиболее эффективные компании в области разработки новых продуктов:**

* поддержка инноваций высшим руководством компании, топ-менеджеры не боятся вкладывать средства в том числе в рискованные проекты;
* мотивация участников проекта: успехи нового продукта поощряются (а неудачи не наказываются), поощрение инициаторов успешных идей;
* признание коллективных усилий, а не отдельных лиц;
* создание условий для эффективного взаимодействия членов команды: обеспечение всеми видами ресурсов, необходимых для творческой деятельности; отказ топ-менеджеров от микроуправления проектами и минимизация бюрократических процедур; предоставление специально оборудованных пространств совместной командной работы.

Как по этому поводу сказал Стив Джобс, «люди, которые делают работу, – вот реальная движущая сила проекта …. Моя задача – создать пространство для них, освободить от остальных организационных вопросов и держать под контролем» .

7. Приверженность высшего руководства фирмы продуктовым инновациям. Основная роль руководства как сторонника продуктовых инноваций заключается в долгосрочной приверженности инновациям – как источнику роста компании, разработке видения, целей и стратегии продуктовых инноваций, в создании необходимых условий для успешной реализации программы разработки новых продуктов. Приверженность и вовлеченность высшего руководства заключается в поддержке проектных команд и преданных сторонников, выступая в качестве фасилитатора проекта, обеспечении перспективных проектов необходимыми ресурсами (человеческими, финансовыми и др.) и гарантии, что они не будут отвлечены на другие, более насущные нужды.

Кроме того, также должна быть предусмотрена ответственность высшего руководства за результаты реализации программы разработки новых продуктов, для чего должны быть измерены результаты эффективности программы новых продуктов (например, процент продаж, обеспеченных новыми продуктами, процент успешных и неудачных проектов), эффективность нового продукта должна быть частью личных целей высшего руководства; а вознаграждение или бонусы высшего руководства должны быть привязаны к результатам разработки новой продукции.

8. Многоступенчатая модель инновационного процесса включает несколько этапов, от идеи до запуска и объединяет лучшие практики, изложенные в этой главе, в единую методологию или модель, чтобы эти факторы успеха возникали намеренно, а не случайно. Лучшие практики, такие как предпроектные работы, четкое определение продукта на основе фактов, гибкая разработка и ориентация на клиента, встроены в различные этапы по замыслу. Наличие и реализация многоступенчатой модели позволяют устранить плохие проекты на более ранних этапах процесса, поощряют кросс-функциональный подход к разработке продукта и вовлекает высшее руководство в инновационный процесс в качестве лиц, принимающих решения, и поставщиков ресурсов. Наиболее популярными моделями и практиками разработки новых продуктов являются модель Р. Купера «Stage-Gate® Model», бережливый стартап и Дизайн-мышление, бережливые инновации.

Модель Р. Купера «Stage-Gate® Model». Процесс разработки нового продукта разделен на ряд этапов (генерация идей; предварительный анализ; бизнес-обоснование; тестирование и проверка; запуск) каждый из которых включает набор конкретных действий. После завершения каждой стадии проект проходит контрольные точки, где на основании установленных критериев отсева принимается решение о продолжении, доработке или даже о прекращении проекта. Бережливый стартап и Дизайн-мышление. Итерационные модели, ориентированные на человека подходы к инновациям, которые делают фокус не на продукте, а на клиенте и его проблемах. Основной задачей бережливого стартапа и дизайн-мышления является решение проблемы потребителя, поскольку потребителю важно решение его проблемы, а каким именно образом – это вопрос второй. Бережливые инновации. Создание максимально упрощенных в своей функциональности и поэтому относительно недорогих продуктов, но при этом обладающих высоким уровнем качества.

9. Гибкие методы разработки нового продукта (Agile development). В условиях быстрого изменения внешней среды, постоянно меняющихся вкусов и потребностей покупателя очень сложно получить точное определение продукта до его разработки, поскольку, как сказал Стив Джобс, который никогда не был сторонником традиционных маркетинговых исследований, «люди не знают, чего они хотят, пока вы им это не покажете» . Поэтому в таких условиях процесс разработки нового продукта должен быть гибким, более адаптивным и способным быстро вносить необходимые корректировки посредством гибкой итеративной разработки.

Гибкий процесс требует действовать быстро и итеративно и состоит из множества коротких повторяющихся циклов. Вместо того чтобы сразу определять все технические характеристики продукта и приступать к его производству, компания создает минимальный жизнеспособный продукт, представляющий собой версию будущего продукта, которая включает лишь самые необходимые компоненты и пока не имеет многих из тех опций, которые позже могут оказаться важными, далее узнает мнение потребителей о продукте, затем дорабатывает его, вновь тестирует на клиентах и затем снова перерабатывает, но уже имея представление о том, какой продукт требуется потребителю.

Движение по этапам не идет линейно, в любой момент времени можно вернуться на предыдущие этапы, если направление движения было выбрано неверно, точно так же некоторые этапы можно пропустить. Гибкий подход подразумевает экспериментирование, проектная группа может терпеть неудачи много раз до тех пор, пока на них учится и не достигнет положительного результата. При этом итерации не только уменьшают неопределенность рынка, они также могут использоваться для уменьшения технических неопределенностей путем поиска технических решений экспериментальным, итеративным способом.

Более того, есть подтверждение того, что эта гибкая итеративная разработка возможна и эффективно работает. Согласно исследованиям Р. Купера, 44,8% наиболее успешных компаний практикуют итерации с клиентами «создание – тестирование – обратная связь – пересмотр», а исследование ведущих европейских производителей на рынке B2B показало, что в среднем было представлено от 3 до 4,5 версий продукта для проверки дизайна с заказчиками на этапах разработки и тестирования. Знание причин неудач и факторов успеха позволит инновационным компаниям выработать наиболее правильную стратегию и избежать множества ошибок при разработке новых продуктов.

Эдмунд Берк однажды сказал: «Тем, кто не знает истории, суждено ее повторить», поэтому использование результатов исследования позволит снизить риски неуспеха на рынке, сократить время на освоение новой продукции, обеспечить более эффективное использование всех видов ресурсов (материальных, финансовых и др.), а также предоставит новые возможности производителям для создания более конкурентоспособных продуктов, ориентированных на максимальное удовлетворение нужд потребителей.

Говоря о важности знания факторов успеха, следует обратить внимание, что на разных стадиях реализации проекта рассмотренные факторы успеха имеют различную степень влияния. Например, ориентация на клиента, глубокое понимание его потребностей и желаний жизненно важны для успеха нового продукта, поэтому постоянная обратная связь с клиентом является важнейшим фактором успеха на протяжении всего этапа разработки от идеи до запуска. Сокращение времени разработки и соответствующие практики, способствующие разработке продукта в более сжатые сроки без ущерба качеству, становятся ключевым фактором успеха на стадии разработки продукта.

Поэтому в новых исследованиях предстоит изучить и провести анализ степени влияния факторов успеха на различных стадиях жизненного цикла проекта. Кроме того, поскольку одним из важнейших факторов успеха является ориентация на клиента, необходимо детально рассмотреть вопросы взаимодействия с клиентом, изучить и разработать модели вовлечения потребителя в процесс разработки новых продуктов и определить методику оценки эффективности этих моделей.

**Процесс создания новых продуктов: управление и тренды**

В большинстве случаев менеджеры компании мыслят в парадигме «нужно сделать то, что делают конкуренты, но лучше и дешевле». Такой подход к созданию нового продукта основывается на сопоставлении рыночного спроса и предложения. Это ситуация, когда рынок уже существует и есть возможность его изучить, используя классические маркетинговые инструменты. Проанализировав рынок и потребителя, можно обнаружить рыночные вакансии, где спрос есть, а адекватного предложения пока нет. Рассмотрев процесс потребления существующего на рынке продукта, можно получить ценную информацию для его совершенствования и устранения имеющихся недостатков.

Понимание запросов и мотивации потребителей позволяет сформулировать необходимые требования к будущему продукту, его технические характеристики и далее осмысленно его создавать. Таким образом, к качественно проделанной работе по изучению своих потребителей создателям нужно добавить требуемые ресурсы (финансы, компетентности и т. д.), чтобы стартовать с создания концепта/прототипа, а затем, после его тестирования и доработки, воплощать в масштабируемый продукт, заниматься разработкой планов маркетинга и продаж. Для описанного выше случая, когда создается улучшающая инновация в сформировавшейся компании, где потребители известны, конкуренты изучены и соответственно характеристики продукта можно сформулировать заранее, хорошо работает Stage-Gate™-метод — процесс разработки новых продуктов от идеи до производства.

Метод позволяет разложить сложный процесс создания инновации на стадии (генерация идей, отбор, создание бизнес-кейса/концепции, разработка, тестирование, запуск). Каждая из стадий (Stage) наполнена кросс-функциональными активностями, которые необходимо успешно завершить для прохода (Gate) на следующую стадию развития продуктового проекта. Процесс в основном последовательный, поэтому подходит для создания продукта с известными характеристиками, но для по-настоящему нового продукта он практически не работает.

Представленный метод подходит для больших проектов. При использовании Stage-Gate™-метода в небольших продуктовых проектах организационные затраты могут оказаться недопустимо большими. В современном менеджменте происходит переход к парадигме принятия решения совместно с покупателем. В условиях изобилия продуктов и жесткой конкурентной среды даже крупная инновационная компания не может позволить себе подход «у нас высокий уровень компетентностей и достаточно ресурсов, а потому мы все решаем сами». С начала 2000-х гг. развитие управленческих подходов к созданию новых продуктов стало быстро набирать обороты. Все большее внимание со стороны исследователей и практиков уделяется разработке инновационных продуктов. Ниже представлены три главных тренда.

I. Принципиальное изменение роли дизайна. Произошел существенный сдвиг в восприятии и использовании дизайна: от инструмента «придания красоты» к важнейшему инструменту в планировании, идентификации своего потребителя, создании и позиционировании нового продукта. Дизайн-исследования и видео этнография стали инструментами исследования рынка для создания инновационных продуктов. Дизайнеры стали полноправными членами команд — разработчиков новых продуктов, их вовлекают в процесс уже на начальном этапе, а они отвечают на вопрос не только КАК создавать, но и ЧТО создавать. Р. Верганти в своей работе говорит об инновациях, порожденных дизайном, которые, как и технологические инновации, создают новые рынки и ценность для покупателя.

Возрастание роли дизайна в процессе создания инновационных продуктов вызвано необходимостью глубокого понимания целого комплекса проблем, связанных с человеком. Только докопавшись до сущности, «вытащив» потребительские предпочтения и ожидания, которые сами пользователи порой не в состоянии четко сформулировать, можно создать по-настоящему новый и востребованный продукт. Но именно идентификация и интерпретация скрытых (латентных) потребностей и неявных предпочтений с последующим синтезом полученных данных в формате концепций новых продуктов является для бизнеса одной из самых сложных задач в процессе их создания.

Это один из наиболее трудных этапов в реализации, ведь неверный анализ потребителя и его нужд стоит на первом месте в рейтинге причин провала нового продукта и может составлять 24%. Именно здесь очень важны дизайнерские компетентности — умение видеть ситуацию с позиции пользователя, работать с непараметризуемой и плохо вербализируемой информацией. Существенные изменения произошли и в самом подходе к управлению продуктовым проектом.

II. Развитие практики гибкой разработки продукта (Agile-метод). Agile-метод подразумевает использование итеративной модели (серии коротких циклов), динамическое формирование требований и обеспечение их реализации при постоянном взаимодействии членов кросс-функциональной команды исполнителей.

**Ключевыми принципами этого подхода являются:**

* готовность к изменениям. Первоначальный план обычно не выдерживает столкновения с реальностью, и это воспринимается не как трагедия, а как данность современной бизнес-среды, наполненной неопределенностью;
* готовность к сотрудничеству с покупателем/заказчиком. Первоначальные условия договоренностей могут быть скорректированы, если к этому есть объективные основания, связанные с изменениями во внешней среде;
* работающий продукт является ключевой метрикой;
* особое внимание к условиям и организации эффективного взаимодействия членов команды: специально подготовленные пространства для командной работы, простые правила организации, минимум бюрократических процедур.

III. Новые возможности в сфере управления созданием новых продуктов. Глобализация, стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий и сетевого взаимодействия открыли новые возможности в сфере управления созданием новых продуктов — различные формы взаимодействий в формате модели открытых инноваций, в частности краудсорсинг (crowdsourcing), краудфандинг (crowdfunding) и пользовательские инновации (Lead users' innovations). Открытая модель инноваций подразумевает обмен информацией между партнерами в процессе совместного ведения разработок (co-creation), объединение компетенций для генерации идей, обмена знаниями, умениями и технологиями.

Модель открытых инноваций предполагает, что новые продукты создаются при участии клиентов, партнеров, энтузиастов, которые могут выдвигать идеи и влиять на принятие решений. Такая модель допускает в ряде случаев вовлечение пользователей в проектирование, тестирование и улучшение продукта. Например, для удовлетворения собственных насущных потребностей и разрешения проблем люди и компании самостоятельно создают инновационные идеи. Термин «лид юзер» (Lead user) был предложен профессором MIT Э. фон Хиппелем, который выявил, что есть экстремальные пользователи, имеющие потребность обладать улучшенной или модифицированной версией существующего продукта, чтобы продукт приобрел новые/дополнительные функции. Более того, они обладают потенциалом разработчиков и сами прототипируют и создают желаемый продукт.

Лид юзеров часто путают с инноваторами (техническими энтузиастами) в классификации Д. Мура. Инноватор — это пользователь, который генетически предрасположен к самому раннему пользованию новым продуктом, он первый, в чьи руки попадает новинка. Лид юзер предвосхищает запросы большинства пользователей, потому что сам по каким-то причинам испытывает потребность в новых решениях до их воплощения в жизнь и сам начинает создавать новое решение, которое устранило бы его проблему. Феномен лид юзера заключается в том, что он в одном лице пользователь и создатель, ожидающий выгоды от разрабатываемого им продукта и осознающий эту выгоду раньше других. Высокий потенциал лид юзеров в отношении разработки новых продуктов и полезность Lead User-метода были подтверждены исследованиями в разных областях, например в сфере медицинского оборудования, программного обеспечения, приложений для мобильных устройств, оборудования для экстремальных видов спорта.

Оригинальная разработка лид юзера имеет хороший шанс превратиться в востребованный продукт, а заложенные в ней оригинальные идеи могут быть использованы компаниями даже из других отраслей. При создании по-настоящему нового продукта роль потенциальных потребителей в его разработке, о которой говорилось ранее, ограничивается. Дело в том, что потребители живут в парадигме сегодняшнего дня и мыслят категориями знакомых продуктов, которые сейчас существуют на рынке. Поэтому не стоит надеяться, что потребители/пользователи смогут направить разработку по-настоящему нового продукта в правильное направление. В этом и состоит главная проблема, трудность и риск, порой на грани неопределенности, при создании успешных продуктов завтрашнего дня.

В innovationStudio при создании концептов инновационных продуктов с дизайнерами и индустриальными партнерами развивают методологию customer/product development. Это процесс разработки инновационного продукта в связке с доходной бизнес-моделью на базе обратной связи с потребителями/пользователями посредством итераций на стадиях «гипотеза» и «тестирование». Приобретенный опыт в работе с инновационными проектами лег в основу подхода, который авторы статьи предлагают использовать уже сформировавшимся инновационным компаниям для управления созданием прорывных продуктов.

**Управление созданием прорывных продуктов в условиях неопределенности**

Устойчивое конкурентное положение высокотехнологичных компаний-лидеров обусловлено их способностью постоянно создавать продукты нового поколения и осваивать ранние рынки, характеризующиеся высоким уровнем неопределенности. Однако на практике достаточно часто встречается ситуация, которую можно охарактеризовать как угасание инновационного энтузиазма. Развитие событий происходит примерно по такому сценарию. Инновационный стартап, используя методологию customer/product development, создает по-настоящему новый востребованный продукт, развивается и через какое-то время становится успешной компанией с отстроенной организационной структурой, бизнес-процессами и элементами корпоративного управления.

Но далее эта сформировавшаяся компания начинает все больше склоняться к разработке улучшающих инноваций и расширению производных продукта. Конечно, есть случаи, когда компания пере позиционируется и перестает быть лидером с учетом изменений во внутренней и внешней среде. Чаще компания стремится эффективнее сбалансировать свой продуктовый портфель, увеличивая в нем долю менее рискованных улучшающих инноваций. Но у большинства такая эволюция связана с проблемами в управлении самим процессом создания инновационного продукта, в частности на его начальном полном неопределенности этапе — the fuzzy front end of innovation. Один из известных подходов поддержания инновационного энтузиазма в сформировавшейся компании связан с различного рода финансовыми и нефинансовыми поощрениями сотрудников за их активность в создании чего-то нового. Исследования различных практик применения этого подхода дают противоречивые результаты. Одно из существенных опасений менеджмента компаний связано с такой неопределенностью, как «будут ли сотрудники изобретать на постоянной основе, если не получат за это "что-то сверх прописанного в контракте": время на творческие эксперименты, вознаграждение и т. п.».

Очевидно, что для эффективной утилизации результатов компания должна выстроить соответствующий процесс, чтобы вовремя подхватывать и дорабатывать инновационные предложения своих сотрудников, выступающих в качестве лид юзеров. При обсуждении с топ-менеджментом компаний их практик создания прорывных продуктов наиболее часто встречались следующие реплики: «Они очень медленно двигаются, требуют бесконечно много времени, отвлекают высококвалифицированных людей от создания прибыльных продуктов и "пожирают" немалый бюджет. И всегда уместно задуматься: сможем ли заработать на этом? Не разочаруем ли клиентов своей суперновинкой?» Такая реакция менеджмента компании объясняется осознанием риска неудач и ответственности.

Однако причины неудовлетворенности нужно искать в организации самого процесса создания прорывного продукта и в его ключевых участниках. Прежде всего, существует распространенная практика, когда принципы управления операционной деятельностью сформировавшейся компании переносятся на управление созданием прорывных продуктов, где существует большой объем плохо предсказываемых и трудно формализуемых поисковых работ, особенно на начальном этапе. Например, руководители, чтобы придать ускорение процессу создания прорывных продуктов в компании, устанавливают строгие сроки, выделяют ресурсы согласно календарному плану, который был создан в самом начале процесса. Это плохо действует, а во многих случаях даже приводит к тому, что команды, занимающиеся прорывными идеями, начинают работать еще медленнее и менее эффективно. Недовольство и неудовлетворение только нарастают.

К сожалению, компании забывают свои практики и подходы, которые они использовали в самом начале пути, на этапе стартапа, и которые привели их к успеху. Со временем все больше решений принимается по результатам кабинетных исследований и советов консультантов. Но поиск возможностей для создания продукта завтрашнего дня необходимо проводить за пределами офиса с привлечением потенциальных клиентов, партнеров и поставщиков. Еще более полезные уроки можно получить, если не останавливаться только на разговорах, а проверять свою гипотезу. Для этого можно создать продукт с ограниченной функциональностью и дать его в руки потенциальному пользователю, чтобы получить обратный отклик по результатам его использования.

Для случая создания прорывных продуктов начальные стадии 0 «Планирование» и 1 «Разработка концепции» характеризуются высокой неопределенностью, свойственной раннему рынку. Как отмечалось ранее, начальный этап процесса создания нового продукта — один из важнейших и наиболее трудных для бизнеса, так как здесь формируются концепт продукта и его технические характеристики. По этой причине в предлагаемом авторами статьи далее подходе внимание было сфокусировано на начальном этапе. Стоит отметить, что успешное прохождение следующих стадий (2—5) в большинстве случаев является, скорее, техническим вопросом и у сформировавшейся компании не вызывает непреодолимых препятствий. Прежде чем перейти к обсуждению подхода для прохождения этапа высокой неопределенности в процессе создания прорывного продукта в сформировавшейся компании, сформулируем несколько утверждений.

1. С учетом высокой неопределенности на стадиях 0 и 1 их прохождение целесообразно реализовывать в интерактивном режиме «гипотеза — тестирование — научение — новая гипотеза». Цели (выявление и верификация потребителей) на начальном этапе процесса создания прорывного продукта в случае сформировавшейся компании аналогичны случаю с инновационным стартапом.

**2. С учетом высокой неопределенности в создании успешных прорывных продуктов целесообразно:**

2.1. Минимизировать время и затраты, связанные с прохождением стадий 0 и 1 для конкретного кейса;

2.2. Организационно выделить цикл работ, связанных с прохождением стадий 0 и 1 с учетом их поискового характера. Поисковый характер работ обычно плохо формализуется и требует гибкого подхода в управлении (см. п. 1 выше), отличающегося от управления на стадиях 2—5

2.3. Обеспечить на постоянной основе поисковый характер работ в сфере выявления и верификации будущих потребителей, выявления латентных потребностей и «больших» проблем потребителей ближайшего будущего.

Предлагаемый нами подход в управлении созданием прорывных (по-настоящему новых) продуктов принципиально изменяется подход к управлению на начальном этапе, который называется Fast Track Stage («этап ускоренного прохода»). Здесь используются ситуационный менеджмент и практика гибкой разработки продукта (Agile-метод). Основная цель этого этапа — выявление и верификация будущих потребителей посредством пользовательского тестирования минимально работоспособного продукта, создаваемого здесь междисциплинарной командой на основе выявленных латентных потребностей и «больших» проблем потребителей ближайшего будущего. При входе на ранний рынок не надо сразу приниматься за разработку полнофункциональной версии продукта.

Слишком много неопределенностей и предварительное видение проблемы и продукта могут привести к ложным выводам. Время, силы и деньги могут быть потрачены зря. Компании, решившие применить традиционный подход к созданию прорывной инновации, обычно сталкиваются с таким результатом и испытывают разочарование в своих способностях создавать по-настоящему новые продукты. С другой стороны, мы не можем повременить с созданием продукта, так как на раннем рынке практически невозможно предварительно получить достоверную информацию о потребителях и их потребностях. Инноваторам и провидцам, формирующим ранний рынок, нужно «дать в руки» продукт, чтобы получить от них отклик и убедиться, насколько хорошо поняты их проблемы и насколько привлекательно для них предлагаемое вами решение.

Решение было найдено. Подход С. Бланка customer/product development для инновационных стартап-компаний мы адаптировали для случая сформировавшейся компании, в частности для прохождения начального полного неопределенности этапа Fast Track Stage. На этапе Fast Track Stage создается минимально работоспособный продукт (МРП) с ключевым набором характеристик, которые задает междисциплинарная команда Fast Track Team (FTT), реализующая этот этап, исходя из своего видения, опыта и результатов проведенных поисковых исследований рынка, технологических возможностей и потребителей. В работе над МРП команда FTT использует практику гибкой разработки продукта и выполняет итерации, пока не приблизится к нужному набору свойств и характеристик, за которые потребитель захочет проголосовать рублем.

Термин «минимально работоспособный продукт» не означает, что продукт плохо работает и команда FTT создает МРП, чтобы собрать пожелания своих будущих клиентов. Тестируя МРП, команда FTT проверяет, правильно ли идентифицировала и осознала проблему потребителя, чтобы определить ключевые составляющие решения и сосредоточиться на главном. Это позволяет приоритезировать действия команды FTT по реализации функционала МРП, а не фокусироваться на дополнительных функциях и второстепенных свойствах МРП на начальном этапе. По решению руководства компании МРП, успешно прошедший пользовательское тестирование, передается дальше в цепочку создания продукта для прохождения стадий 2—5. В случае если создаваемый МРП не нашел отклика крае евангелистов в отведенное время, обычно в интервале 2—8 недель для IT-проектов, то работы команды FTT по реализации этого продуктового проекта прекращаются.

Такой исход не воспринимается в сформировавшейся компании как провал. Гипотеза продукта не нашла подтверждения, но все произошло на начальном этапе процесса создания инновационного продукта с разумными временными и финансовыми издержками. В состав междисциплинарной команды FTT («инновационный спецназ») целесообразно включать индустриальных дизайнеров с компетентностями в дизайн-мышлении и дизайн-исследованиях, разработчиков и тестировщиков МРП на постоянной основе и привлекать на конкретный проект необходимых экспертов и практиков. Члены междисциплинарной команды FTT к тому же должны обладать компетентностями в предпринимательском менеджменте.

Такая компактная (5—7 человек) креативная команда формируется в компании, чтобы обеспечить на постоянной основе поисковый характер работ в сфере выявления и верификации будущих потребителей, выявления латентных потребностей и «больших» проблем потребителей ближайшего будущего, создания и тестирования МРП и бизнес-модели. Работая над решением для раннего рынка в условиях неопределенности, команда FTT использует такие управленческие инструменты, как эмпатическое проектирование, design thinking (дизайн-мышление), rapid foresight («скоростной форсайт»), практика гибкой разработки продукта (Agile-метод).

Формирование видения того, как компания будет зарабатывать на новом продукте, т. е. какова будет бизнес-модель, также относится к компетентности команды FTT. Профессиональная деятельность команды Fast Track Team, на постоянной основе осуществляющей работы поискового характера, формирует на входе воронку будущих перспективных потребителей, для которых компания будет создавать инновационные решения и по-настоящему новые продукты. Это обстоятельство особо ценно и существенно для активизации инновационного потенциала сформировавшейся компании. Гибкость и итеративность стали неотъемлемыми составляющими процесса управления созданием прорывных продуктовых инноваций. Ситуационный менеджмент и практика гибкой разработки продукта дают возможность экспериментировать, обучаться с потенциальными клиентами, партнерами и поставщиками.

На основании практики в управлении созданием инновационных продуктов в работе предложен оригинальный управленческий подход для прохождения начального, полного неопределенности этапа в процессе создания прорывных инновационных продуктов, в условиях сформировавшейся компании. На начальном этапе, который мы назвали Fast Track Stage («этап ускоренного прохода»), специально созданная в компании компактная междисциплинарная команда на постоянной основе осуществляет поисковый характер работ в сфере выявления и верификации будущих потребителей и их потребностей/проблем, создает и тестирует минимально работоспособные продукты и бизнес-модели.

После того как минимально работоспособный продукт создан и успешно прошел пользовательское тестирование на раннем рынке, он, согласно Д. Мур, стал приближаться к пропасти. Для ее преодоления требуется целостный продукт — готовый продукт, полностью отвечающий потребности конкретной ниши большого рынка с прагматическими потребителями. Задачи создания такого продукта и выбора нужной ниши решаются в компании уже на последующих стадиях создания инновационного продукта. Однако только успешное прохождение полного неопределенности начального этапа (Fast Track Stage) дает основание для создания прорывного целостного продукта, востребованного рынком.

Для сохранения устойчивости процесса мы рекомендуем создать в сформировавшейся компании Комитет по новым продуктам под руководством главы компании, на котором команда FTT регулярно представляет результаты своей поисковой деятельности. Комитет обсуждает и оценивает результаты команды FTT и принимает решение о передаче успешного минимально работоспособного продукта дальше, в цепочку создания продукта для прохождения гораздо менее рискованных стадий. Тенденции развития инноваций в молочной промышленности будут формировать восприятие и потребности будущих потребителей, технология будет двигателем тенденции. Усиление желания лучшего вкуса, чистой окружающей среды, безопасности продукта и его экономичности потребует значительных изменений в способах выработки продуктов.

По прогнозам Всероссийского научно-исследовательского института молочной промышленности, в XXI веке в связи с развитием продуктовых инновации в молочной промышленности возникнет потребность в создании новых технологий. Так, выявление все новых данных о взаимосвязи отдельных пищевых ингредиентов и здоровья человека, обобщение и анализ результатов различных исследований приведут к появлению новых направлений в науке о питании. В частности, речь идет о биотехнологиях (генной технологии). Возможности, которые генная технология уже дает молочной промышленности, следующие: корма, улучшающие здоровье животных, меняющие функциональность молока и молочных продуктов; биоактивные культуры, предназначенные для оздоровления кишечника; молочные животные, обеспечивающие увеличение выхода, изменение состава молока и сопротивляемость болезням; молоко, содержащее фармацевтические или нутрацевтические компоненты, которые нельзя получить другим путем. Существуют патентные заявки на трансгенных млекопитающих, вырабатывающих различные олигосахариды и гликоконъюгаты, приближающиеся по составу к женскому молоку. Употребление такого молока повышает устойчивость грудных детей к кишечным заболеваниям.

**Среди направлений, которые молочная промышленность должна научиться использовать, необходимо отметить следующие:**

* изучение генома молочных пород и кормовых культур для идентификации генов, представляющих ценность;
* овладение техникой введения контролируемым способом желательных генов, что соответствующим образом отразится на кормовых растениях и животных;
* развитие менее энергоемких технологий и эффективных способов переработки отходов;
* большая точность в выделении желаемых компонентов из более концентрированных растворов молока и сыворотки для разработки функциональных продуктов, улучшающих здоровье потребителя;
* низкотемпературная обработка с целью сохранения полезных свойств молока, фракционирование жиров, выделение молочных белков;
* разработка новых аналитических средств измерения вкуса, запаха, текстуры, которые определяют имидж продукта. Создание техники, позволяющей контролировать путь молока и молочных продуктов от фермы до потребителя, быстро и надежно обнаруживать минимальные уровни загрязнителей;
* использование методов инфракрасной спектроскопии для измерения биохимических и реологических свойств продуктов, которые позволят подбирать технологии для конкретных продуктов, то есть управлять процессом производства.

Наряду с новыми технологиями традиционные технологии обработки молока также останутся, претерпев существенные изменения. В связи с этим все большее распространение получат системы, в которых теплообмен осуществляется на основе прямого контакта продукта с теплоносителем. Это позволит увеличивать срок реализации молока. Термообработка молока широко развита во многих странах мира. Об этом можно судить, рассматривая тенденции развития европейского рынка УВТ-молока. Молоко, полученное путем ультравысокотемпературной обработки, является полностью стерильным, оно может храниться несколько месяцев при комнатной температуре.

Все эти свойства обеспечивают УВТ-молоку привлекательность как для потребителей, так и (может быть, даже в первую очередь) для торговли, ибо во многих европейских странах именно розничная сеть определяет тенденции развития рынка. Отмечается также усиление специализации молочных заводов, сокращение их ассортимента, что позволяет им снижать себестоимость продукции. И с этой точки зрения большие возможности переработчикам дает организация выпуска УВТ-молока с длительными сроками хранения: ведь, выработав такое молоко в сезон большого поступления сырья, его можно «придержать» до зимы и реализовать по более высокой цене. Видимо, именно перечисленные преимущества и способствуют росту его производства в европейских странах.

С точки зрения ассортимента УВТ-молока можно отметить тенденцию к повышению его биологической ценности за счет обогащения различными добавками.

Наряду с производством УВТ-молока среди тенденций развития молочного рынка в Европе можно выделить еще два основных направления: ЕSL-продукты, то есть продукты, имеющие более продолжительный срок хранения, и функциональные молочные продукты с добавлением оздоровляющих бактерий. Эти виды продукции, очевидно, будут влиять на рынок молока в ближайшем будущем. В России преобладание стихийных и динамичных факторов внешней среды определяет необходимость прогнозирования результатов инновационной деятельности.

Это особенно важно в производстве продуктов питания, так как пищевая промышленность связана с постоянно изменяющимися потребительскими предпочтениями, функционирует на высококонкурентном рынке. Только инновационные продукты питания, выработанные из натурального сырья, способны обеспечить предприятиям динамический рост производства, повышение конкурентного статуса на основе процессов обновления, вхождения их в рынок мирового экономического пространства. Создание инновационных продуктов питания будет способствовать повышению рейтинга страны и взаимовыгодному сотрудничеству России с Европейским экономическим сообществом в рамках Всемирной торговой организации.

В начале 1990-х телефонные конференции были настоящим испытанием. Участникам нередко приходилось отворачиваться от стола и кричать в микрофон. Когда люди говорили одновременно, их голосов не было слышно, так что разговор напоминал какой-то гул. Компания Polycom занималась телепрезентациями и решениями по передаче видеокартинки, голоса и контента. Там осознали, что клиентам необходимы телефонные конференции, которые были бы больше похожи на личное общение, без искажений, эха и других помех.

**Поэтому Polycom запланировала концепцию продукта со следующими свойствами:**

* Превосходное качество аудио, позволяющее говорить нескольким людям одновременно без ущерба для понимания.
* Простота в использовании, без загадочных кнопок и проводов.
* Привлекательный внешний вид, подходящий для использования в конференц-зале руководства.
* В итоге появился продукт под названием SoundStation, который был запущен в 1992 году. Концепция стала важным фактором его успеха. В этой главе рассказывается о методах планирования концепции продукта. Начнем с содержания и свойств эффективной концепции.

**Видение продукта**

Способность представить себе то, как должен выглядеть новый продукт или его новая версия, необходима для того, чтобы куда-то прийти. Представления о продукте выливаются в видение — набросок будущего продукта. Видение служит объединяющей целью, которая придает энергию и направляет работу людей. В этой цели смысл существования продукта. Как и в примере с Polycom, видение описывает продукт в самом общем виде, указывает суть — информацию, которая считается критичной для разработки и запуска успешного продукта. Демонстрация обновлений продукта клиентам и пользователям на обзорных совещаниях во время спринта и частые и быстрые релизы ПО служат для подтверждения и уточнения концепции.

**Эффективное видение должно содержать ответы на следующие вопросы:**

* Кто будет покупать этот продукт? Кто его целевой клиент? Кто будет использовать продукт? Кто его целевые пользователи?
* Каким потребностям будет отвечать продукт? Какую ценность он создает?
* Какие свойства продукта жизненно необходимы для удовлетворения избранных потребностей, а следовательно, и для успеха продукта? Как приблизительно продукт будет выглядеть и работать? В каких аспектах он станет особенно хорош?
* Как он будет выглядеть на фоне других продуктов, выпущенных конкурентами или самой компанией? Каковы уникальные коммерческие аргументы продукта? Какой станет его цена?
* Как компания будет получать прибыль от продажи продукта? Каковы источники выручки за него и как выглядит бизнес-модель?
* Осуществимо ли производство продукта? Сможет ли компания его разработать и продавать?

Если вы планируете использовать новый продукт как трамплин для изменения бизнес-модели, то эта информация должна быть отражена в концепции продукта. Возьмем в качестве примера iPod и iTunes компании Apple. Apple проложила дорогу к доминированию на цифровом музыкальном рынке, создав хороший продукт, iPod, и упаковав его в отличную бизнес-модель. Тесная интеграция iPod и iTunes, музыкального онлайн-магазина компании, не только сделала удобной процесс покупки музыки онлайн, но и замкнула покупателей в пространстве своих продуктов. Это позволило Apple изменить правила игры — продавать музыку онлайн по сравнительно низким ценам. Доход компании от музыки невелик, в отличие от огромной прибыли от продажи MP3-плееров. Видение iPod должно было обязательно предусматривать безболезненную интеграцию с iTunes, а видение iTunes — обращаться к бизнес-модели и дополнительной выручке от продажи iPod.

**Желаемые качества видения**

Видение должно кратко сообщать о сути будущего продукта и описывать общую цель, которая дает направление для работы, но достаточно неопределенно, чтобы способствовать творчеству.

**Общее и объединяющее**

Все люди, связанные с разработкой продукта, должны разделять его видение: Scrum-команда, руководство, клиенты, пользователи и другие заинтересованные лица. Питер Сенге формулирует это так: «Концепция действительно является общей, когда у нас с вами возникает схожая картина и мы оба хотим, чтобы эта картина возникала у нас обоих, а не у каждого индивидуально». Общее видение порождает единение и заряжает энергией всех, кто вовлечен в процесс разработки. Оно способствует эффективной командной работе и облегчает обучение команды. «Когда люди действительно разделяют одно видение, они связаны друг с другом общими надеждами». Если же у членов команды видение не совпадает, они будут двигаться в разных направлениях, а не к общей цели. Отличный способ добиться общего видения — привлечь к его разработке членов scrum-команды и заинтересованных лиц.

**Широкое и мотивирующее**

Видение продукта должно в общих чертах описывать мотивирующую цель, которая будет направлять усилия по разработке, но при этом оставит место для творчества, станет вдохновлять людей. Марисса Майер, вице-президент Google по поисковым продуктам и отношениям с пользователями, описывает, как используется продуктовое видение в Google: Мы подбираем в команду людей, которые действительно очень заинтересованы в предмете. Считаю полезным, что мы по-прежнему отказываемся от детальных спецификаций продукта. Если вы пишете документ объемом 70 страниц, в котором подробно рассказывается, какой продукт вы должны сделать, - вы убиваете творчество.

А так, например, инженер приходит и говорит: знаете, вы тут забыли функцию, а я хочу ее добавить. Нельзя изгонять творческое начало из работы. Консенсусный подход, при котором команда сообща вырабатывает концепцию того, что они делают, и оставляет достаточно пространства для творчества каждому члену команды, действительно способен вдохновлять и нередко приводит к наилучшим результатам. Нужно противостоять искушению перегружать продукт деталями или спецификациями. Дополнительная функциональность будет обнаружена и отражена в бэк-логе продукта в ходе проекта.

**Кроткое и приятное**

Если говорить о видении продукта, то оно должно быть кратким и сжатым, содержать только информацию, необходимую для его успеха. Например, продукты-блокбастеры, как показало десятилетнее исследование Линна и Рейли, обладали всего шестью атрибутами. Таким образом, видение продукта — это не список функций, и оно не должно содержать избыточные подробности. Специалист по Agile-управлению проектами Джим Хайсмит поясняет: «Как оказалось, описание пятнадцати-двадцати признаков или функций продукта — задача довольно легкая. А вот выбор трех-четырех из них, которые побудили бы человека этот продукт купить, — дело сложное». Специалист по разработке продуктов Дональд Райнертсен соглашается: «У большинства успешных продуктов есть четкое и простое ценностное предложение. Покупатели обычно выбирают между конкурирующими продуктами на основе трех-четырех ключевых факторов». Видение продукта обычно считается сжатым, если может пройти лифтовый тест Мура. «Можете вы объяснить, в чем идея вашего продукта, за то время, пока едете в лифте?». Если ответ отрицательный, то видение, вероятно, слишком сложное или запутанное.

**Минимально функциональный продукт**

Чтобы создать видение продукта, scrum-команда должна заглянуть в будущее и сформулировать то, как, по ее мнению, будет выглядеть и работать будущий продукт. Конечно, для любого человека, не наделенного даром ясновидения, верное предсказание будущего — дело чрезвычайно сложное. В конце концов, единственное, что мы точно знаем о будущем, — это то, что оно неопределенное. Не существует методики исследования рынка, способной выдавать абсолютно достоверные прогнозы. А полностью безопасные инвестиции — это лишь иллюзия. Так, Купер утверждает, что вероятность неудачи для новых продуктов колеблется от 25 до 45%. В некоторых исследованиях приводятся еще более высокие проценты. Рынки развиваются самым неожиданным образом, реакцию клиентов предсказать трудно, что и иллюстрирует следующая история.

Когда в 1999 году компания Expertcity выпустила интерактивную систему технической поддержки, на нее возлагались большие надежды. Исследования рынка показали, что новый продукт будет иметь большой успех. К сожалению, продукт не оправдал ожиданий. Expertcity, однако, отметила, что пользователи стали широко применять одну из функций продукта — возможность поделиться экраном — неожиданным образом. Они начали с ее помощью управлять удаленными компьютерами. Компания тут же внесла изменения в продукт, превратив его в средство удаленного контроля. Модифицированный продукт получил название GoToMyPC. Он стал настолько успешен, что Citrix в 2003 году решила приобрести Expertcity за 225 миллионов долларов.

GoToMyPC сейчас является частью пакета Citrix Online. Хотя исходное видение продукта Expertcity и оказалось неверным, способность компании к адаптации помогла ей превратить явный провал в неожиданный успех. Поскольку наше умение предсказывать будущее ограниченно, ориентируйтесь ради успеха на минимально функциональный продукт, имеющий небольшое количество функций, которые призваны удовлетворить избранные потребности клиентов. Вспомните iPhone, выпущенный в 2007 году. Уникальное восприятие телефона пользователем полностью затмило конкурентов. Так был установлен новый стандарт для смартфонов. Одним из секретов успеха стал узкий набор потребностей клиента, которые были избраны Apple.

Компания избежала искушения попытаться разом удовлетворить запросы многих потребителей, постаравшись скопировать все функции, которые предлагались конкурентами. Вместо этого Apple решила по-новому взглянуть на то, как должны выглядеть смартфоны, и сознательно отказалась от некоторых функций. Первый iPhone поступил в продажу без множества функций, которые считались к тому времени стандартом: копирования и вставки, возможности отправлять текстовые сообщения нескольким получателям и набора для разработки ПО. Однако эти ограничения не сказались на общем успехе. Урезание функциональности позволило Apple разработать и выпустить продукт в конкурентоспособное время и дало компании существенное преимущество перед соперниками. Основываясь на успехе первой версии iPhone, Apple в 2008 году запустила 3G-модель, расширив возможности телефона как в программном, так и в аппаратном отношении. Она вышла и на новый сегмент рынка, нацелившись на бизнес-клиентов.

Сравните успех iPhone с другим продуктом компании — Apple Newton, вышедшим на рынок в 1993 году после пяти лет разработки. Помните объявления Apple, которые обещали вам полноценный КПК, способный делать самые невероятные вещи — например, распознавать ваш почерк? Когда Newton наконец вышел на рынок, оказалось, что он чересчур громоздкий. Более того: самая важная его функция — распознавание почерка — не работала должным образом. Продукт не оправдал ожиданий, и в 1998 году его выпуск прекратился. Сейчас можно сказать, что планы Apple на Newton были чрезмерно амбициозными. Компания выпустила продукт, который претендовал слишком на многое, и потерпела неудачу.

Создание минимального продукта дает ряд преимуществ. Это отмечают Смит и Райнертсен и Денн и Клиленд-Хуан. Продукт выходит быстрее, время выхода на рынок сокращается, функциональность добавляется более своевременно. Снижается стоимость разработки продукта и увеличивается скорость возврата инвестиций. Быстрее можно выручить деньги за товар, что ускоряет движение наличности, убыстряются и темпы обучения. Сократив время выхода на рынок, мы имеем возможность чаще воспринимать реакцию рынка и самостоятельно реагировать на нее, а не пытаться ее предугадать. Быстрый выпуск минимально функционального продукта снижает риски. Если продукт оказывается неудачным и его приходится сразу же отзывать с рынка, мы теряем меньше денег.

Это позволяет внедрить в стратегию возможность ошибки, таким подходом активно пользуется Google. Марисса Майер из Google объясняет: «Мы понимаем, что многие продукты придется просто выбросить, но помнить будут только значимые продукты, обладающие большим пользовательским потенциалом». Поскольку будущее неопределенно, концепция должна распространяться только на следующую версию продукта. Даже если долгосрочной мечтой Стива Джобса было доминирование на рынке мобильных телефонов, это определенно не являлось целью первого iPhone. Большие амбиции лучше всего реализовывать пошагово. «Важен только один шаг — следующий». Как только появляется концепция, она превращается в готовый продукт благодаря использованию пользовательских и клиентских отзывов.

Их собирают по результатам демонстрации новых версий продукта на обзорных совещаниях во время спринтов, а также быстрых и частых релизов продукта. Подобный метод работы позволяет scrum-команде сразу же определить, действительно ли они производят нужный продукт. Если же нет, то видение, вероятно, сформировано неверно, так что следует внести коррективы. Заметьте, что видение продукта может воплощаться более чем в одном релизе. Например, запуску первой версии Google Chrome в декабре 2008 года предшествовало множество непубличных релизов и публичная бета-версия в сентябре 2008 года. Более долгосрочный взгляд на рост продукта можно воплотить в плане развития, о котором говорится ниже.

**Простота**

Простота облегчает создание удобного в использовании продукта с минимальной функциональностью. Не стоит путать простоту с упрощенностью. Еще Леонардо да Винчи говорил: «Простота — это высшая степень сложности».

**Бритва Оккама**

Простота как руководящий принцип — это давняя традиция. Еще в XIV веке францисканский монах Уильям Оккам, как считается, заявил, что при выборе между функционально эквивалентными решениями следует отдавать предпочтение более простому. Эта идея известна как бритва Оккама.

Простота — это не только эстетика продукта. Это концентрация на его сути, когда создается только действительно необходимое и есть возможность быстро и легко изменять и расширять продукт. Простые, но адекватные продукты удобны в использовании — например, Apple или iPod. Основанный на колесе прокрутки и кнопках на нем, iPod прост и минималистичен, но предлагает все необходимые функции. Бек и Эндрес пишут: «Проекты, тяготеющие к простоте, идут на пользу и человечеству, и производительности».

**Чем меньше, тем лучше**

Здравый смысл предполагает: для выигрыша в конкурентной борьбе требуется создать лучший и более функциональный продукт. Мы часто полагаем, что чем больше функций у продукта, тем он лучше и привлекательнее для покупателей. Вовсе нет, утверждает 37Signals (37Signals, 2006), создающая удобные в использовании веб-приложения, удостоенные многочисленных призов. Компания при разработке продуктов руководствуется принципом простоты и сосредоточивается на их сути. Чтобы опередить конкурентов, делайте меньше, чем они... Возьмите свое видение продукта и уменьшите его наполовину. Начните с экономичного умного приложения и дайте ему набрать обороты. На построенном таким образом надежном основании можно делать что угодно.

Джон Маэда, специалист по простоте решений и профессор Массачусетского технологического института, согласен с этими положениями: «Легче всего достичь простоты при помощи обдуманного исключения. Если вы сомневаетесь в функции, исключите ее». Стиву Джобсу приписывают фразу: «Инновации — это не значит всегда и всему говорить “да”. Это значит говорить “нет” всему, кроме самых важных функций». Agile-манифест разделяет эту точку зрения, называя простоту одним из 12 принципов и определяя ее как «искусство увеличения работы, которую вы не делаете». Каждый раз, когда у вас появляется идея новой функции или вы обнаруживаете новое требование, задайте себе вопрос, насколько эта функциональность значима для успеха продукта. Если она не критична — откажитесь от идеи. В результате получается простой и лаконичный продукт, который предлагает только те функции, которые действительно нужны клиенту или пользователю.

**Простые пользовательские интерфейсы**

Google — компания, которая открыто взяла на вооружение принцип простоты как ключевой при взаимодействии с пользователем. «Google не ставит целью создавать продукты с богатой функциональностью: наши лучшие продукты содержат только те функции, которые нужны людям для достижения своих целей. В идеале даже те продукты, которые требуют большого количества функций и сложного дизайна, должны быть столь же просты, сколь и эффективны... Мы стараемся не просто добавлять новые функции, но и развивать продукты в других направлениях». Разработка простых пользовательских интерфейсов, по утверждению Лидуэлла, Холдена и Батлера, прекрасно оправдала себя в Google: «В то время как другие интернет-поисковики стремились добавлять на свои сайты рекламные сервисы и применимые для конкретных случаев функции, Google придерживалась своего простого и эффективного дизайна.

Результат — самый производительный и удобный в использовании поисковик в сети». А Бернар Жирар, автор книги The Google Way, считает, что именно благодаря простоте AdWords — рекламная программа Google — стала такой успешной. Подобно интуитивному Macintosh GUI, благодаря которому продукты Apple выглядят такими дружелюбными и удобными в использовании, дизайн и направленность на пользователя интерфейса AdWords от Google помогли ему победить. Любой рекламодатель сразу же понимает, как разместить объявление...

**Потребности покупателя и свойства продукта**

Потребности покупателя и свойства продукта лежат в основе любой концепции и заслуживают самого пристального внимания. От выбора важнейших потребностей покупателя зависит то, к какому рынку или его сегменту мы собираемся обращаться. Сосредоточившись на потребностях, мы рассматриваем продукт как средство достижения цели — удовлетворения нужд клиента или пользователя. В то же время свойства продукта — критически важные параметры, которыми должен обладать продукт для удовлетворения этих потребностей.

Например, сенсорный экран — это свойство продукта. Вероятно, потребность, обусловившая это свойство, — простота в использовании. Свойства могут быть как функциональными, так и нефункциональными. Функциональные свойства — это конкретные функции или черты продукта, например способность совершать и принимать звонки. Нефункциональные свойства — это производительность, выносливость, стиль, дизайн и удобство в использовании. Нефункциональные атрибуты могут стать важным дифференцирующим фактором — воздействовать на пользовательский опыт, а также на расширяемость продукта и удобство его эксплуатации, которые, в свою очередь, влияют на общую стоимость владения продуктом и его срок службы.

Свойства помогают команде двигаться вперед, ограничивая пространство решений — набор всех возможных вариантов. Декларируя потребности пользователя и детализируя минимальный набор свойств продукта, мы связываем потребности с техническими решениями, помещая клиента в центр наших усилий по разработке. Разделение потребностей и свойств позволяет исследовать, почему возникла нужда в продукте и как он должен выглядеть и работать. Возможно изучение разных свойств с целью установить наиболее подходящие. Например, сенсорный экран — это один из способов обеспечить удобство использования.

Другие, более дешевые альтернативы — это несколько больших кнопок или голосовой контроль. Определив свойства продукта, часто бывает полезно расположить их в порядке приоритетности: свойства, которые удовлетворяют несколько потребностей, важнее и должны иметь более высокий приоритет. Расстановка приоритетов особенно помогает в случае конфликта свойств. Рассмотрим два свойства — сочетаемость с другим оборудованием и удобство в эксплуатации. Способность взаимодействовать с разнообразными системами и устройствами обычно требует определенного уровня архитектурной сложности. Удобство в эксплуатации, напротив, предполагает использование простой открытой архитектуры. В результате появляется напряжение: владелец продукта, scrum-мастер и команда вынуждены прилагать усилия, чтобы примирить непримиримое и найти наилучшее решение для удовлетворения потребностей покупателя.

**Алистер Кокберн предлагает при расстановке приоритетов для свойств продукта руководствоваться следующими факторами:**

* Пожертвовать остальными ради этого.
* Попытаться сохранить.
* Пожертвовать этим ради остального.

Так, чтобы поставить удобство в эксплуатации выше сочетаемости с другим оборудованием, мы должны пожертвовать остальными свойствами ради удобства в эксплуатации. В то же время мы должны попытаться сохранить сочетаемость. Полезное, простое и дешевое решение для записи потребностей и свойств — это набор бумажных карточек. Карточки способствуют командной работе, на них легко писать и делать дополнения. Их можно группировать, вешать на стенку и перемещать. Когда работа по формированию концепции закончена, мы можем наклеить карточки на перекидную доску, повесить ее в рабочем помещении и скопировать данные на вики-ресурс проекта.

**Рождение видения продукта**

Первые дни жизни любого продукта окружены легендами и мифами, не существует четкой формулы порождения идей и развития их в видение. В данном разделе рассказывается о двух подходах к формированию видения нового продукта — это любимые проекты и Scrum. В любом случае концептуальная работа должна быть сведена к минимуму — важно быстро выпустить первый вариант продукта или демоверсию для клиентов и пользователей. Прислушайтесь к рецензиям, и поймете, на правильном ли вы пути. Затем внесите изменения. Воздержитесь от излишних процедур и мер контроля на концептуальном этапе — они сдерживают творчество и инновации. Вместо того чтобы придумывать инновации, ваши сотрудники тратят время на заполнение бумажек.

**Любимые проекты**

В таких компаниях, как Google, разработчикам разрешается тратить до 20% времени на «любимые проекты». Это проекты, связанные с частными исследованиями, которые приводят к новым идеям, реализуемым в прототипах. Результаты оправдывают вложения Google: большая часть всех продуктов, выпущенных за вторую половину 2005 года, начиналась как «любимый проект». Разработчики, выдвинувшие исходную идею, продолжают работать над проектом претворения ее в жизнь, как это было в случае с браузером Google Chrome. Бен Гуджер и Дарин Фишер, два инженера, предложивших прототип, сыграли важную роль в проекте разработки Chrome приводит такие аргументы в пользу этого подхода к развитию новых идей: Я рекомендую отвести часть времени каждого сотрудника на деятельность, не имеющую отношения к scrum-командам, в которых он состоит на данный момент, но идущую на благо предприятия. Я советую использовать на это примерно 20% их времени. Пусть они соединяются в группы по интересам и работают вместе. Какое-то время займет работа с коллегами по поддержанию и расширению функциональных знаний, а какое-то - поиск и разработка прототипов новых идей. Так были разработаны желтые клейкие стикеры в 3M и почта Gmail в Google.

**Использование SCRUM**

Если для разработки концепции необходимы более серьезные усилия, используйте для этого Scrum. Попросите владельца продукта, scrum-мастера и команду провести мероприятия по выработке продуктового видения, возглавлять которые должен владелец продукта. Сначала в бэклоге продукта будет фигурировать самое общее видение итогового продукта — например, «Доступны прототипы, исследующие варианты дизайна пользовательского интерфейса» или «Проводятся собеседования с клиентами». В процессе работы в бэклоге продукта появляются высокоуровневые свойства, описывающие будущий продукт в соответствии с продуктовым видением. Каждый визионерский спринт будет порождать обновление — шаг навстречу видению продукта, что в итоге вырастет в итоговый продукт. (Если понадобится только один визионерский спринт, то концепция продукта создается по его результатам.)

Например, Supermassive Games — британская студия по разработке компьютерных игр — использует визионерские спринты для организации работы на раннем этапе, который часто именуется «предпроизводством». Команда создает наброски и прототипы для дальнейших итераций на пути к общей концепции компьютерной игры. Прототипы могут быть как моделями Lego и набросками на бумаге, так и действующими программами. Scrum-команда, вырабатывавшая видение продукта, должна в том же составе, за некоторыми ощутимыми исключениями, проводить и разработку. В некоторых случаях команда может привлечь внешних специалистов — например, дизайнера пользовательского интерфейса или представителя службы поддержки — в команду, занимающуюся визионерскими спринтами. После формирования видения специалист может покинуть команду, становясь просто заинтересованным лицом.

**Техники формирования видения**

В этом разделе приводится обзор техник, которые могут оказаться полезными при формировании видения продукта. Обзор не претендует на всеохватность и глубокое описание методов. Он призван снабдить вас достаточным количеством информации, чтобы можно было судить, насколько эти техники применимы к вашему проекту. Здесь рассматриваются прототипирование и макетирование, персоны и сценарии, варианты использования и пользовательские истории, последовательности и раскадровки, визуализации и обзоры, а также модель Кано.

**Прототипирование и макетирование**

В начале нового проекта мы часто не имеем представления о том, чего именно не знаем. Более того, наша целевая группа покупателей и основные пользователи находятся в таком же положении, поэтому не могут сразу объяснить, как должен выглядеть и работать наш продукт. Таким образом, формирование видения лучше всего понимать как процесс открытия, обретения знания и обучения, которое требует экспериментов. В экспериментах исследуются причинно-следственные взаимоотношения, когда процесс манипулирования причиной идет до тех пор, пока не будет получено желаемое следствие. Это одновременно и поощрение открытого, исследовательского, живого ума, и следование строгим процедурам. Ключ к эффективному эксперименту состоит в быстром получении необходимого знания посредством внедрения и тестирования прототипов и макетов, которые служат средствами создания знания и обучения.

Они помогают понять, как должен выглядеть и работать продукт, какая технология и архитектура будут для него наиболее успешны, насколько вообще осуществима идея. Прототипы — это обычно расходные материалы, создаваемые быстро и дешево. Порой даже бумажных прототипов и набросков достаточно для тестирования идеи. Исполняемые прототипы, исследующие конкретный вопрос, иногда называются спайками. В одном телекоммуникационном проекте были поставлены довольно амбициозные требования по удобству использования. Исследование рынка показало, что продукты компании воспринимаются как менее удобные для пользователя, чем у конкурентов. Поэтому команда построила прототип, состоящий из макета устройства и одноразовой реализации самых важных элементов пользовательского интерфейса на Flash. Клиентов пригласили протестировать прототип, и их отзывы сильно повлияли на итоговый дизайн. В результате получился новый продукт с прекрасным клиентским интерфейсом.

**Планирование, выполнение, проверка и воздействие**

Организованный эксперимент проходит по четыре шаговой модели, известной также как цикл Деминга. Сначала мы вырабатываем гипотезу (планирование). Затем воплощаем ее (выполнение) и анализируем результаты (проверка). Если эксперимент оказался неудачным, мы вносим в гипотезу изменения, где необходимо, и проводим следующий эксперимент -либо для достижения лучшего результата, либо чтобы попробовать другой подход (воздействие). Томас Эдисон, создатель первой коммерчески успешной электрической лампочки, знал о неизбежности проб и ошибок - необходимости многократно ошибиться, чтобы воплотить в жизнь полноценный продукт.

**Хорошо известна его фраза:**

«Если я обнаружил десять тысяч методов, которые не работают, это не ошибка. Я не обескуражен, потому что исключение каждого неверного метода — это шаг Вперед».

**Персоны и сценарии**

Персоны помогают нам выбрать целевых потребителей. Сценарии позволяют понять, как продукт изменяет их жизнь. Персона — это «гипотетический архетип», представляющий целевого клиента или пользователя. Можно считать персону частным случаем носителя пользовательского сценария или пользовательской роли. В их описания включается информация, важная для использования продукта потребителями: например, должностные обязанности, навыки или интересы пользователя. Сформировав корректно персоны, мы можем исследовать то, как продукт, который мы собираемся разрабатывать, будет влиять на их жизнь.

Для этого создаем сценарии, которые описывают, как персона достигает своих целей без продукта и с ним. Формальный способ создания таких сценариев — составление карты потребления: одна ее часть описывает деятельность, необходимую для достижения конкретной цели без нашего продукта, другая — деятельность, которая потребуется в будущем, когда продукт будет доступен. Использование сценариев и карт потребления позволяет установить ценностное предложение продукта: необходимы ли выбранные свойства? Создают ли они преимущества для всех персон? Можно ли определить более важные свойства продукта?

**Визуализация и обзор в отраслевом журнале**

Два эффективных метода определения ценностных и коммерческих аргументов продукта — это его визуализация и обзор в отраслевом журнале. Визуализация — это макет упаковки, в которой может поставляться продукт. Для создания визуализации scrum-команда придумывает название продукта, его графическое отображение и три важнейших коммерческих аргумента, при помощи которых продукт будет продаваться. Информация размещается на передней части упаковки. На оборотной части можно указать дополнительные подробности. Чтобы написать обзор в отраслевом журнале, члены scrum-команды выясняют, что бы они хотели прочитать о продукте после его запуска. Это упражнение сделать быстро и легко. Его также можно использовать для проверки того, все ли одинаково понимают и разделяют концепцию продукта.

**Модель Кано**

Модель Кано помогает выбрать нужную функциональность для создания привлекательного продукта. Она рассказывает, насколько может быть удовлетворен покупатель при внедрении определенного свойства продукта. В модели разграничиваются три типа функций: основные, производительные и привлекательные. Рассмотрим работу модели Кано на примере мобильного телефона. Основные функции мобильного телефона — это его включение и выключение, совершение и прием звонков, создание, отправка, получение и чтение текстовых сообщений. Эти рудиментарные функции необходимы, чтобы продать продукт, но удовлетворенность покупателя ими быстро исчерпывается.

Например, если добавить еще одну кнопку для включения и выключения телефона, это не создаст никакой дополнительной ценности. Невозможность обеспечить основные функции обычно делает продукт бесполезным. Производительные функции, как правило, приводят к прогрессивному повышению удовлетворения. Они следуют принципу «чем больше, тем лучше». Например, чем легче телефон и чем быстрее он включается, тем более удовлетворенными, вероятнее всего, будут клиенты. Они не могут насытиться требованиями производительности. Однако производительных функций недостаточно, чтобы продукт существенно отличался от всего остального на рынке.

Привлекательные функции, как свидетельствует название, призваны привлекать и восхищать покупателей. Интересный дизайн продукта и способность индивидуализировать телефон — это примеры привлекательных функций. Они могут удовлетворять скрытые потребности клиентов, о которых те могли и не догадываться. Именно эти функции продукта создают конкурентное преимущество и уникальное коммерческое предложение. Проблема в том, что нужно сочетать основные, производительные и привлекательные функции таким образом, чтобы желаемые преимущества были максимальными. Полезно бывает применить модель Кано к продуктовому видению или бэклогу продукта.

Как и в случае видения продукта SoundStation, с которого мы начали эту главу, продуктовое видение часто сосредоточивается на производительных и привлекательных функциях и редко включает основные, которые можно найти в бэклоге продукта. Заметьте, что модель Кано способна делать интересное предсказание: со временем привлекательные функции превращаются в производительные, а производительные становятся основными. Когда конкуренты начинают поставлять схожие продукты, ваши продукты теряют свои преимущества. Чтобы остаться лидерами, компаниям нужно регулярно обновлять свой продукт, предлагая новые привлекательные функции. Эта корреляция — еще одна причина того, чтобы быстро запустить исходный продукт и затем регулярно его обновлять.

**Формирование видения и дорожная карта продукта**

До сих пор в этой главе рассматривались вопросы создания видения нового продукта, что особенно сложно. По мере «взросления» продукта и выхода пошаговых обновлений визионерская деятельность обычно сокращается. Но новым версиям продукта все еще нужны цели. План развития продукта позволяет scrum-команде сформулировать цели будущих версий продукта. Пока видение заключается в создании и корректировке дорожной карты продукта. Дорожная карта продукта — это тип плана, который показывает, как продукт должен развиваться в своих версиях, и облегчает диалог между scrum-командой и заинтересованными лицами. Дорожная карта продукта позволяет организациям координировать разработку и запуск смежных продуктов — например, линейки продуктов или продуктового портфеля.

Рекомендуется не усложнять план развития продукта, а сосредоточиться на самой сути. План развития продукта должен содержать примерную дату выхода следующей версии, указание целевых потребителей и их нужд и три-пять основных функций. Не беспокойтесь о деталях. Они появятся и будут отражены в бэклоге продукта. Заметьте, что дорожная карта продукта никогда не заменит тщательного анализа реакции рынка и соответствующей корректировки продукта. Он просто утверждает, как, по нашему мнению, продукт должен развиваться на основе текущего понимания рынка. Дорожные карты продукта — это живые документы, они эволюционируют. Составьте дорожную карту сразу после того, как продукт был успешно представлен на рынке. (Появление пятилетнего плана прежде, чем вышел релиз продукта, имеет мало смысла. Такой план скорее отражает мечту, чем предсказывает реальность.) В составлении должны принимать участие все важные для продукта лица. К ним относятся scrum-команда, ответственный за продуктовый портфель, представители команд разработки других продуктов и заинтересованные лица. Убедитесь, что дорожная карта продукта имеет реалистичные сроки. В зависимости от рынка и стадии жизненного цикла продукта ограничьтесь 6–12 месяцами и не пытайтесь делать прогнозы на следующие два-три года.

**Минимальные продукты и варианты продукта**

В процессе взросления продукт начинает отвечать все большему числу потребностей покупателей: обслуживает потребителей в разных сегментах и регионах. Поскольку запросы становятся многочисленнее и разнообразнее, усложняется выпуск обновлений продукта с минимальной функциональностью. Требуется все больше функций для поддержки постоянно растущего количества клиентов и пользователей. Чтобы решить проблему, мы применяем варианты продукта. Каждый вариант адресован конкретной группе пользователей и сегменту рынка. Приведем в качестве примера популярную программу Visio для создания диаграмм.

Версия 2007 года доступна в двух вариантах: Office Visio Standard 2007 и Office Visio Professional 2007. Первый позиционируется как «базовое средство визуализации», а профессиональная версия является расширением Visio Standard 2007 и призвана «помочь бизнес- и IT-пользователям визуализировать, анализировать и представлять комплексную информацию, сложные системы и процессы». Эти два варианта обслуживают различные сегменты рынка — домашних и коммерческих пользователей с ограниченной потребностью в диаграммах и профессиональных пользователей, нуждающихся в дополнительной диаграммной функциональности.

Хотя варианты продукта могут стать могущественными союзниками, слишком большое их количество ведет к разбуханию продуктового портфеля, высокой стоимости поддержки и перегруженности клиентов. Представьте себе, что было бы, если бы Microsoft предлагала четыре версии Office Visio 2007: Essentials, Standard, Professional и Deluxe. Потребители затруднились бы с выбором, и им было бы непросто принять решение о покупке. Есть и еще один недостаток: варианты продукта опасны тем, что функциональность придется внедрять снова и снова, что приведет к высоким издержкам на разработку и техническую поддержку. Решить эту проблему может создание набора шаблонов, общих для всех вариантов. Эти шаблоны называются платформой.

Например, Apple использует общие компоненты для iPhone и iPod touch. Однако, осознав необходимость введения общих компонентов, не следует попадаться в ловушку — надеяться на создание идеальной мегаплатформы. Начинайте с малого. Платформа должна расти естественным путем по мере увеличения необходимости в вариантах продукта. Тщательно сохраняйте ее функциональность. Этот подход, возможно, приведет к рефакторингу архитектуры, но он исключает опасность чрезмерного усложнения платформы.

**Распространенные ошибки**

Выработка продуктового видения — это необходимый шаг в подготовке его к запуску. Берегитесь следующих распространенных ошибок: отсутствия видения, пророческого видения, аналитического паралича, а также девизов «мы-лучше-знаем-что-нужно-клиентам» и «большое — значит хорошее».

**Отсутствие видения**

Очевидная, но, увы, распространенная ошибка — начать разработку продукта без какого-либо видения. Это чаще всего бывает, когда клиенты требуют внедрения в продукт отдельных функций, не понимая необходимости связи между ними. Получающийся при этом продукт носит название функциональной сборной солянки. Избегайте этого: убедитесь, что вы имеете концепцию, четко указывающую на клиента, его избранные потребности и важнейшие свойства продукта. Эта концепция затем позволит определить, какие функции следует внедрить, и поможет создать полезный и ценный продукт.

**Пророческое видение**

Несмотря на то, что продуктовое видение рисует картину будущего продукта, это предсказанное будущее может никогда не наступить. Переработка видения в продукт — это предпринимательская деятельность, которая подразумевает риск. Как вы помните, видение Expertcity вылилось в продукт, который не оправдал ожиданий. То есть даже видение не страхует от неудачи. Однако, как и в случае с Expertcity, провал может стать первым шагом к успеху. Например, программа GoToMyPC стала результатом неудачного первого релиза. Чтобы свести к минимуму любые потенциальные убытки или ущерб от неточного прогноза, выбирайте узкий набор потребностей клиента и почаще выпускайте обновления. Затем анализируйте и вносите изменения.

**Аналитический паралич**

Как уже говорилось, не стоит увлекаться предварительным исследованием рынка, иначе вы можете попасть в ловушку аналитического паралича, когда приходится проводить все новые и новые изыскания, причем без всякого прогресса. Чрезмерное исследование рынка грозит не только потерей времени и денег, но и тем, что вы не предъявите привлекательный продукт вовремя. Понимание рынка и забота о клиентах очень важны, но ориентация только на клиентов, без собственного понимания того, как должен выглядеть и работать продукт, вряд ли приведет к успеху.

Чаще всего причина аналитического паралича — излишняя забота о безопасности инвестиций. Компании, злоупотребляющие подобным поведением, часто нетерпимы к неудачам и требуют всего и сразу. Руководство хочет получить точные прогнозы, в том числе конкретную долю рынка и доходы, и только тогда готово утвердить концепцию. Аналитический паралич можно предотвратить, сведя концептуальную часть к минимуму, как можно быстрее разработав продукт и оперативно адаптировав его к рынку на основании реакции клиентов.

**«Мы-лучше-знаем-что-нужно-клиентам»**

Некоторые компании впадают в другую крайность и совсем не обращают внимания на рынок. Они полагаются исключительно на интуицию руководства или техническое совершенство разработчиков. Эти организации считают себя знатоками того, что нужно клиентам. Конечно, при этом возникает риск потратить время и деньги на разработку никому не нужного продукта. Чтобы не заниматься инновациями в башне из слоновой кости, стоит включить в процесс разработки самих клиентов и пользователей, приглашая их на обзорные совещания по спринтам, а также быстро и часто выпуская ПО.

**«Большое — значит хорошее»**

Создание продуктов с огромным количеством функций может, как отмечают Престон Смит и Дональд Райнерт-сен, создать большую шумиху вокруг вашей компании: Всем нам нравятся истории успеха разработки, достигнутого героическими стараниями. Команда разработчиков берется за, казалось бы, невозможный проект и прилагает сверхчеловеческие усилия... Эти проекты похожи на длинные передачи, приводящие к тачдауну и сводящие с ума болельщиков. Они гораздо интереснее, чем обычная игра, в которой за один раз не проходишь и 10 метров. Но какими бы увлекательными ни были огромные проекты, есть у них и недостатки: на них уходит масса денег и времени, при этом очень велик риск провала.

«Компании часто совершают ошибку — пытаются найти идеальное решение, которое с первого же дня всех устроит. Часто это выливается в создание слишком сложных дорогих продуктов, которые не очень хорошо функционируют». При этом в больших проектах очень сложно развивать продукт на основании отзывов клиентов и пользователей, поскольку многие функции предопределены. Этой ошибки можно избежать, начав с работы над продуктом, призванным удовлетворить узкий набор клиентских требований и предлагающим минимальную, но достаточную функциональность. Быстро запустите его, изучите реакцию рынка и внесите соответствующие изменения.

**МОДЕЛЬ ЦИКЛИЧНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Когда расхождение между показателями результативности замещаемой и замещающей технологии не может быть сокращено увеличением инвестиций в отстающую технологию, то появляется так называемый технологический разрыв. Появлению технологических разрывов способствуют новые открытия или препятствия на пути прогресса. Кроме того, могут выявляться меньшие циклы, связанные с идеями, которые ранее казались невыполнимыми, но сейчас с учетом преимуществ нового знания представляют реальную ценность для разработки технологии или продукта. В качестве примера можно привести аэрогель, впервые полученный химиком Стивеном Кистлером в 1931 году.

В течение 70 лет материал получали на основе различных веществ (глинозема, оксидов кремния и олова и др.). До начала 2000-х годов главным недостатком всех аэрогелей была хрупкость. Создание графена и углеродных нанотрубок позволило получать пластичные и устойчивые к ударному воздействию аэрогели. В начале 2006 года некоторые компании, например, UnitedNuclear, заявили о начале продаж аэрогеля организациям и частным лицам. Технологический разрыв может произойти также в результате появления подрывных технологий. Такие технологии предлагают нечто совершенно отличающееся по качеству и материальной отдаче от уже представленных на рынке технологий. Примерами могут служить ультразвуковая диагностика по отношению к рентгену, вытеснение офсетной печати цифровой, использование эндоскопической хирургии при выполнении сложных операций.

Подрывные технологии обычно имеют успех в небольших нижних сегментах рынка рядом с уже имеющимися технологиями и в корне подрывают их развитие. Когда их истинный потенциал реализован, они перемещаются на верхние рыночные сегменты и «догоняют» существующую технологию или продукт. Компаниям необходимо вовремя распознавать технологический разрыв и переориентировать инвестиции на более конкурентоспособную технологию. Зачастую это сделать непросто. Многие компании основные усилия направляют на улучшение организации НИОКР и кооперацию с другими фирмами. Нередко такие улучшения достигаются ценой повышенных расходов, что приводит к значительным альтернативным издержкам.

Новые перспективы для устойчивого развития компаний в современной бизнес-среде базируются на использовании подходов, представляющих инновационный процесс как результат тесного взаимодействия возможностей современных технологий и потребностей рынка. Компании, научившиеся преодолевать технологические разрывы, поддерживают активность во всех областях зрелых технологий и продвижения продукта. К таким компаниям можно отнести IntelCorporation. Коммерциализация научно-технических результатов отражается в высоком уровне творческого потенциала в отношении новых продуктов, новых концепций продукта и интеллектуальной собственности.

Компания является передовым разработчиком электронных устройств и компьютерных компонентов. Продукты, возникающие на разных уровнях технологической зрелости, варьируются от тех, которые разрабатываются в настоящее время и проходят стадию дальнейшего усовершенствования, до продуктов следующего поколения и вплоть до совершенно новых продуктов. Работа над существующими и усовершенствованными продуктами в таких компаниях, как IntelCore сосредоточена на сокращении затрат и добавлении новых характеристик, что позволяет расширять пространство технологической зрелости почти до границ подрывной технологии.

Исследования в области продуктов следующих поколений фокусируются преимущественно на вновь появляющихся технологиях, которые раздвигают границы существующих технологий. В области подрывных технологий, потенциально приносящих высокую прибыль на вложенный капитал, деятельность направлена на предсказание траектории развития технологий, не лежащих непосредственно в поле зрения. По нашему мнению, одним из важных моментов научно-исследовательской деятельности является то, что основная масса открытий и изобретений для будущих разработок сделана уже сейчас.

Риск состоит в том, что сегодня необходимо выбрать из общей массы те, которые будут соответствовать техническому прогрессу в будущем. Эта задача является достаточно сложной, так как имеющиеся изобретения находятся на различных стадиях годности к практическому внедрению, неодинаковы их инновационный потенциал и экономическая эффективность. Так случилось и с графеновым транзистором. Специалисты Манчестерского университета в Англии под руководством профессора Андре Гейма создали самый маленький в мире транзистор. Он представляет собой структуру из графена – материала, состоящего из одного слоя атомов углерода. Чем меньше размеры, тем выше быстродействие. Достижение исследователей делает возможным создание сверхбыстрых микропроцессоров с невысоким энергопотреблением.

Однако сегодня не существует эффективных методик для формирования элементов размером в несколько нанометров, подобных традиционной литографии. Так что появление микрочипов на основе графеновых транзисторов предположительно ожидают не ранее 2025 года. Кроме того, научно-технический прогресс часто принимает форму мелких нововведений, в совокупности обладающих кумулятивным эффектом. Поэтому итоговый технологический сдвиг связан с последовательными малыми усовершенствованиями, которые, как показывает опыт, в наибольшей степени отвечают запросам промежуточного и конечного потребителя. Ярким примером является пылесос. Данный прибор прошел длинный путь изменений и модификаций от маленьких ручных пылесосов, пылесосов с циклонным принципом действия, с функциями влажной уборки до полной автоматизации прибора и появления на свет робота-пылесоса.

От степени удовлетворения требований промежуточных рынков, связанных с дальнейшим производственным потреблением и рынков конечного потребителя, зависит благополучие компании. Здесь необходимо понимать, какие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы следует осуществлять. Систематическое обновление продукции на традиционных рынках обычно приносит основную долю доходов и концентрирует в себе такие аспекты, как концептуальные разработки и текущие усовершенствования. К примеру, на пути существования сотового телефона, аппарат неоднократно подвергался регулярным изменениям: уменьшались размеры, толщина телефонов, появлялись новые функции (воспроизведение музыки, фотокамера, навигация), резистивные и емкостные сенсорные экраны, возможность использования двух сим-карт.

Таким образом, способность добиваться конкурентного преимущества и сохранять его в условиях глобального характера экономической конкуренции зависит от освоения новых наукоемких видов продукции и технологий. Одним из решающих факторов такого успеха компаний является консолидация научно-технического и рыночного аспектов своей деятельности, позволяющих определять и удовлетворять требования промежуточных рынков и рынков конечного потребителя.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 6**

<https://youtu.be/69_BFIfQKy0>

**ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ**

Бизнес-процесс представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых видов деятельности, направленных на выполнение конкретных задач. Виды деятельности в рамках бизнес-процесса связаны посредством выходных результатов, которыми они обмениваются. Конкретное событие инициирует первый вид деятельности процесса, который, в свою очередь, является спусковым крючком для последующих видов деятельности. Обмен потоком выходных результатов или информацией ограничивает различные виды деятельности процесса и связывает их сильной причинно-следственной связью.

Бизнес-процессы выходят за границы отделов. Например, для внедрения нового продукта требуется проведение маркетинговой оценки потребностей, разработки концепции продукта, спецификации производственного процесса и составление ведомости материалов. Для этого необходимо участие отдела маркетинга, проведение научных и исследовательских разработок, а также усилия инженерного, производственного и финансового отделов. В результате анализа бизнес-процесса выявляются границы, потребители и поставщики по каждому бизнес-процессу, а также интерфейсы между ними.

Элементы маркетинга и реализации, позволяющие розничному продавцу побудить потребителя к покупке. Из рисунка следует, что причины владения слишком малой долей рынка кроются либо в том, что потребитель сам недостаточно хорошо осознает необходимость приобретения товара, либо в том, что продавец не может убедить его в такой необходимости. Требуется, таким образом, собрать доказательства в пользу одного из этих предположений. Определение границ процессов не является однозначным, так как обычно бизнес-процессы пересекают границы функциональных отделов организации.

Например, процесс разработки нового продукта может начаться с маркетингового исследования или же после того, как отдел маркетинга направит в инженерный отдел требования к продукту. Процесс может закончиться или выходом спецификаций по продукту или тогда, когда будет произведена продукция по первому заказу. Процессы могут подразделяться на подпроцессы. Например, несколько подпроцессов является частью процесса "Закупка".

**Ключевые подпроцессы могут включать в себя:**

* управление взаимоотношениями с поставщиками;
* закупки материалов;
* управление запасами сырья;
* управление процессом закупок.

Таким образом, необходимо продумать, насколько широкими или узкими должны быть описания процессов. Специалисты выделяют два способа описания бизнес-процессов. Первый способ связан с представлением процессов как алгоритмов исполнения работ, например, их блок-схем ("состояние входа – преобразование – состояние выхода – логические условия"). Такое описание удобно использовать, когда речь идет о необходимости регламентации деятельности, когда нужно объяснить, как реализуется процесс, кто это делает, в какой последовательности, какие документы создаются в ходе исполнения.

Другая модель представления бизнес-процессов связана с описанием процесса как потока объектов ("поток на входе – преобразование – поток на выходе"), в качестве потоков могут выступать информация, документы, материальные поставки, другие ресурсы. Такие потоковые модели применяются в рамках рассмотрения отдельных задач и деятельности компании и ее подразделений в форме "вход – выход". На вход поступают ресурсы, на выходе получаем продукты (услуги). Именно для отслеживания того, что происходит с поставками от входа к выходу и служат процессные, потоковые модели процессов.

Детальное описание бизнес-процессов помогает менеджерам и руководителям, включенным в организацию и исполнение бизнес-процессов, отвечать на такие вопросы. Какие работы необходимы для исполнения процесса в целом и достижения необходимого результата? Кто и какие работы выполняет? Каково распределение работ между исполнителями? Каков порядок, какова последовательность выполнения работ? Что выполняется сначала, что потом, что – на финише? Что является результатом каждой из работ? Если выполняется несколько работ, которые связаны или интегрированы в цепочку работ, то что является выходом первой работы и входом второй? Какие ресурсы необходимы для выполнения работ?

Описание бизнес-процессов помогает ответить и на кардинальные вопросы повышения эффективности бизнеса. Как улучшить деятельность? Как повысить производительность? Как избежать проблем? Как повысить экономическую эффективность деятельности? В определенном смысле можно сказать, что описание бизнес-процессов – это описание работы, выполняемой качественно и обеспечивающей достижение необходимой эффективности.

**Сущность экономических процессов в организации**

Если коротко, то экономические процессы, протекающие внутри организации, связанны с приобретением предприятием на рынке различного рода ресурсов, их преобразованием в ходе производственного процесса в готовую продукцию (работы, услуги), с дальнейшей их реализацией на рынке товаров и услуг и получением дохода и, в конечном итоге, связанных с формированием финансового результата - прибыли.

Для осуществления процесса производства организации необходимы производственные ресурсы (материальные, капитальные, трудовые). Для их привлечения необходимы финансовые ресурсы.

**При этом выделяется 2 понятия:**

* финансирование текущей деятельности. Уже действующая организация реализует на рынке продукцию, работы, услуги, получает определенные денежные средства и направляет их на финансирование своей дальнейшей деятельности;
* инвестирование.

В любом в случае в отношении финансовых ресурсов важным вопросом являются источники их привлечения, можно использовать либо собственные средства, которые организация «заработала» сама, либо изыскивать средства на стороне. Важно, что на этом этапе организация «тратит» денежные средства, а не производственные ресурсы.

Затем производственные ресурсы начинают использоваться в процессе производства продукции, работ, услуг. Сам процесс производства сопровождается переносом стоимости ресурсов на себестоимость, произведенных продукции, работ, услуг, то есть формируется их себестоимость.

Себестоимость – это денежная оценка потребленных в процессе производства ресурсов. Себестоимость – это затраты на производство и реализацию произведенной продукции, работ, услуг. Именно здесь формируются расходы организации. Затем произведенная продукция, работы, услуги реализуются на рынке, организация получает доход от их продажи (выручку от реализации). Разница между доходами и расходами (выручкой и себестоимостью) позволяет сформировать финансовый результат – прибыль:

Прибыль = Доходы - Расходы.

Прибыль – это положительная разница между доходами и расходами организации (или положительная разница между выручкой и себестоимостью), это превышение доходов над расходами (или превышение выручки над себестоимостью).

**Таким образом, экономические процессы, протекающие внутри организации, рассматриваются с точки зрения:**

1. приобретения на рынке ресурсов различного рода производственных ресурсов: материальных, капитальных, трудовых;
2. потребления этих ресурсов в процессе производства. При этом процесс потребления ресурсов сопровождается переносом их стоимости на стоимость готовой продукции, в результате чего формируется себестоимость продукции;
3. далее принимается решение о цене и осуществляется реализация продукции, работ, услуг, в результате чего предприятие получает доход в виде выручки от реализации;
4. в свою очередь, разница между выручкой от реализации продукции и себестоимостью формирует финансовый результат – прибыль.

**Постоянное совершенствование и обучение**

При ориентации на TQM должно учитываться то, что окружающая среда, в которой предприятие взаимодействует с другими участниками, постоянно меняется. Если предприятие продолжает делать лишь то, что оно делало в прошлом, ее будущие показатели в сравнении с аналогичными показателями конкурентов через какое-то время начнут ухудшаться. В связи с этим перед менеджерами стоит сложная задача – стать лидерами постоянного совершенствования и инноваций процессов, систем, продукции и услуг. Постоянное совершенствование – это часть управления всеми системами и процессами.

Чтобы добиться самых высоких уровней функционирования, организации требуется хорошо сформулированный и столь же хорошо реализованный подход к постоянному совершенствованию и обучению. Понятие "постоянное совершенствование" относится как к результатам, наращиваемым постепенно, так и к результатам "прорывного" типа. Совершенствование и обучение должны быть органически встроены в деятельность организации. Это означает, что они должны стать обязательной составляющей повседневной работы организации, которая старается ликвидировать причины выявленной проблемы, отыскивает возможности для улучшения работы, а также потенциальные проблемы, которые нужно устранить еще до их возникновения.

**Совершенствования могут быть разного типа, в частности:**

* повышение ценности для потребителей через предложение им новых и улучшенных прежних товаров (продукции и услуг);
* повышение производительности труда и операционных показателей функционирования за счет улучшения рабочих процессов, снижения числа ошибок, недостатков, брака, а также отходов;
* повышение гибкости, оперативности и сокращение времени общего цикла работ;
* совершенствование процессов организационного управления через обучение менеджеров.

Рассмотрим суть указанных направлений совершенствования организации. Улучшение товаров и услуг. Чтобы определить запросы потребителей и то, как эти запросы должны быть учтены в конструкции изделий и содержании услуг, следует проводить тщательные исследования. При этом может быть использован подход, разработанный японским специалистом в области качества профессором Нориаки Кано и касающийся классификации потребительских запросов. Не повторяя основных положений указанного подхода, отметим сложности, которые могут возникнуть при его применении.

Например, характеристики продукции, повышающие степень удовлетворения потребителя, определить относительно легко (для этого надо провести обычное маркетинговое исследование). Выявление характеристик, которые воспринимаются потребителем как "раздражители" или как "приятные неожиданности", требуют определенного опыта. Дело в том, что через какое-то время "приятные неожиданности" становятся для потребителей "успокоителями" (потребители привыкают к ним) или "раздражителями" (потребители выражают недовольство, если их не получают). Примером этого может служить использование в автомобилях современных систем торможения, воздушных мешков безопасности и т. п. Исходя из вышесказанного, предприятия должны заниматься инновациями постоянно и изучать восприятия потребителей, чтобы гарантированно удовлетворять их требования.

Совершенствование рабочих процессов. Высокое качество продукции и услуг требует соответствующего уровня их проектирования, качественного выполнения рабочих процессов и правильного применения административных систем. При этом основной акцент делается на предотвращение брака. Совершенствование рабочих процессов может привести к значительному снижению отходов и брака и тем самым к снижению затрат. Например, при производстве персональных компьютеров жесткий диск считается самой чувствительной деталью, поэтому сокращение числа рабочих операций, связанных с "касанием" диска сборщиками изделия вполовину, снизило число забракованных жестких дисков на 40%, а общий коэффициент брака по компьютерам – на 20%.

Повышение гибкости, оперативности и сокращение времени общего цикла работ. Для достижения успеха на глобальных конкурентных рынках требуется быстро осуществлять необходимые изменения и делать это гибко. Понятие гибкость относится к способности бизнеса быстро и эффективно адаптироваться к изменяющимся требованиям. Это, например, может означать быстрый переход с выпуска одного продукта на другой, быструю реакцию на изменение спроса или способность предлагать широкий ассортимент индивидуализированных услуг.

Для обеспечения гибкости могут потребоваться специальные стратегии, такие как модульное проектирование, взаимозаменяемые компоненты, взаимозаменяемые производственные линии, специальная профессиональная подготовка сотрудников.

Сюда также входят решения по аутсорсингу (использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций), заключение соглашений с основными поставщиками и инновационные партнерские соглашения. Одной из важнейших бизнес-метрик, дополняющих гибкость, является время цикла. Это время, которое требуется для завершения одного цикла процесса (например, время с момента, когда потребитель заказывает продукт, до момента, когда он его получает, или время, необходимое для предложения нового продукта на рынке, и т. п.).

Сокращение времени цикла приносит двойную выгоду. Во-первых, это ускоряет рабочие процессы, и поэтому повышается оперативность реагирования па запросы потребителей. Во-вторых, сокращения времени можно добиться путем упрощения и отладки рабочих процессов, устраняя работы, не добавляющие ценности для потребителя (например, повторные работы по устранению несоответствий). Таким образом, сокращение времени цикла часто способствует одновременному улучшению деятельности всей организации, повышению качества, снижению затрат и росту производительности. Значительного сокращения времени цикла нельзя добиться лишь за счет повышенного внимания отдельным субпроцессам.

Для этого необходимо внимательно изучить межфункциональные процессы, выполняемые в масштабах всей организации. Такой подход заставляет компанию лучше разобраться в работе на организационном уровне и поощряет сотрудничество.

Динамичность – это термин, который обычно используется для того, чтобы одновременно охарактеризовать гибкость и малое время цикла. Динамичность особенно важна для таких сфокусированных на потребителях стратегиях, как массовое выполнение индивидуальных заказов, где требуется быстрота реакции и гибкость при изменении потребительского спроса.

**На динамичность организации влияют следующие факторы:**

* тесные взаимосвязи с потребителями, позволяющие понять возникающие у них потребности и запросы;
* наделение сотрудников полномочиям, вплоть до уровня, когда они могут самостоятельно принимать достаточно серьезные решения;
* эффективные производственные информационные технологии;
* тесные взаимоотношения с поставщиками и партнерами;
* совершенствования прорывного типа.

Обучение. Термин "обучение" в данном случае используется для понимания факторов улучшения, поскольку анализ обратной связи позволяет оцепить результаты совершенствования и определить новые цели и стратегии по улучшению деятельности организации. При этом выполняются следующие процедуры: планирование; выполнение планов; оценка степени улучшения; пересмотр планов на основе полученных оценок. Измерения служат источником важных данных и информации о ключевых процессах, характеристиках выхода продукции и других результатах деятельности. С учетом наиболее подходящих аналитических подходов, позволяющих выявлять тренды и устанавливать причинно-следственные связи, измерения становятся объективной основой для обучения, так как помогают лучше понять запросы потребителей, эксплуатационные характеристики товаров и финансовые показатели организации.

Следует отметить, что для работы в условиях TQM работникам необходима подготовка для формирования у них навыков и умений, нужных для их работы, а также для понимания и решения проблем, относящихся к качеству. Например, работникам низового звена нужны навыки и умения общения с потребителями, производственным работникам – специальные навыки и умения работы с новыми технологиями, всем же работникам нужно понимать, как использовать измерения, чтобы добиться постоянного совершенствования. Подготовка позволяет всем работникам одинаково понимать цели и задачи компании, а также знать, какие средства позволяют их достичь.

Обычно подготовка начинается с ознакомления с принципами управления качеством, после чего идет отработка специальных навыков и умений, требующихся для повышения качества. Теоретическую подготовку необходимо дополнить применением полученных навыков и знаний на рабочем месте, привлечением работников к решению практических задач и наделением их необходимыми полномочиями.

**ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Философия Кайдзен**

Поскольку люди предпочитают сохранять статус-кво и зачастую уклоняются от инициирования улучшений, менеджмент должен подталкивать их, постоянно устанавливая стимулирующие цели.

**Масааки Имаи**

Философия Кайдзен – это непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все – высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и рабочие. Автором философии Кайдзен является японский специалист Масааки Имаи. Когда Масааки Имаи спросили, каковы минимальные условия внедрения Кайдзен, он ответил: "Во-первых, приверженность высшего руководства, во-вторых, приверженность руководства и, в-третьих, приверженность высшего руководства".

В конце XX в. при сравнении японского и западного стилей менеджмента акцент делался на приверженность западного менеджмента инновациям, японского – постепенному совершенствованию. Рассматривая вопросы выживаемости, обеспечения высокого уровня конкурентоспособности, сегодня необходимо совместное использование подхода Кайдзен и инноваций в процессах, продукции, технологиях.

1. Инновации и Кайдзен
2. Творчество
3. Индивидуализм
4. Ориентация на специалиста
5. Внимание к большим скачкам
6. Ориентация на технологию
7. Информация: закрытая, патентуемая
8. Функциональная (профессиональная) ориентация
9. Поиски новой технологии
10. Производственная линия плюс персонал
11. Ограниченная обратная связь
12. Адаптивность
13. Командная работа (системный подход)
14. Ориентация на универсала
15. Внимание к деталям
16. Ориентация на людей
17. Информация: открытая, распространяемая свободно
18. Межфункциональная ориентация
19. Базируется на существующей технологии
20. Межфункциональная организация
21. Всеобъемлющая обратная связь

Кайдзен можно рассматривать как «зонтик», под которым находится большая часть универсальных практик, известных в мире.

**Помимо рассмотренных практик выделяют также следующие:**

* Движение по одному – такое построение производственного процесса, при котором оператор занят на одной части процесса, а уже затем переходит к следующей. Это позволяет уменьшить число перемещений и транспортировок и обеспечить быструю обратную связь при появлении дефектов.
* Упорядочение рабочих действий – приближение длительности рабочих операций к тактовому времени в целях повышения результативности операторов.
* Рациональная планировка – оптимальное расположение оборудования, которое позволяет достигнуть производственных целей и минимизировать время производственного цикла.
* Всесторонняя деятельность по поддержанию работоспособности оборудования – общефирменная программа поддержания оборудования в таком рабочем состоянии, которое обеспечивает его эффективную работу в течение всего жизненного цикла, что требует участия в программе каждого рабочего.
* Мгновенная смена модели – метод или процесс, позволяющий переходить с выпуска одного вида изделия на другое, не снижая производительности и без чрезмерного роста затрат, связанных с потерями на переналадку оборудования.
* Инструменты качества – блок-схемы, частотные гистограммы, диаграммы Парето, причинно-следственные диаграммы и контрольные карты Шухарта.
* Poka-Yoke – находящиеся на рабочем месте наглядные "подсказки", аварийные сигналы, ограничители, счетчики,
* памятки, которые помогают исключить или уменьшить дефектность, предупреждая возможные ошибки.
* Устранение семи причин потерь – перепроизводства, простоев, ненужной транспортировки, т. е. перемещения материалов, которые не связаны с действиями по добавлению "ценности" в продукцию, бесполезных действий, чрезмерных запасов, бесполезных движений, выпуска дефектной продукции, вызывающей необходимость ее доработки, чтобы удовлетворить требования заказчика.

**Пять S:**

1. simplify (упрощать) – отделение и устранение ненужных действий;
2. straighten (приводить в порядок) – расположение необходимых вещей таким образом, чтобы они были легко доступными;
3. scrub (чистить);
4. stabilize (делать устойчивым) – превращение деятельности по поддержанию чистоты и порядка в повседневную практику;
5. sustain (закреплять) – стандартизация деятельности по первым четырем "S" в целях того, чтобы этот процесс никогда не кончался.

"Почему?" – анализируя проблему, задавайте вопрос "почему?" пять раз, тогда вы сможете найти истинные причины проблемы. Наглядность производства – концепция построения производства, при котором информация легкодоступна и понятна каждому работнику для применения ее в целях непрерывного улучшения. Примерами такого подхода являются цветная маркировка, штампы, ярлыки в зонах применения методики Канбан, маркировка ящика для хранения инструмента. Рассматривая подход Кайдзен как одну из характеристик культуры организации, необходимо обратить внимание в первую очередь на приверженность руководства данной философии, которое демонстрирует своим примером постоянные улучшения в текущей деятельности; это касается постановки целей, внимания к изменениям, поощрения активных сотрудников и т. д.

К механизмам, которые в равной степени приводят в движение деятельность по совершенствованию, относятся также аудит, самооценка деятельности предприятий, бенчмаркинг. Аудит дает возможность определить слабые стороны процесса или системы, взглянуть на функционирование предприятия как системы, служит инструментом для выработки корректирующих и предупреждающих действий. Аудит – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита. Цель аудита СМК состоит в проверке эффективности программ управления, осуществляемых руководством. Философия всеобщего управления качеством основывается на предотвращении проблем прежде, чем они возникают. А там, где проблемы уже есть, особое значение приобретают: раннее выявление проблемы, ее глубина, поиск ее коренной причины. Проведение аудита СМК обеспечивает руководство компании обратной связью, основанной на фактах, давая ему возможность принимать обоснованные решения.

**Основное назначение аудита – оказать помощь отделам (службам), которые проверяются. Предназначение аудита заключается в определении того, что:**

* продукция соответствует своему назначению;
* письменные инструкции существуют и применяются;
* нормативные и законодательные требования строго соблюдаются;
* недостатки в продукции и системах управления выявляются;
* информация для идентификации и снижения рисков собирается;
* эффективность процесса (работы) отдела (системы) повышается.

Таким образом, целью аудита СМК является подтверждение соответствия процессов (системы в целом, процедур, деятельности подразделения) установленным требованиям. Требования устанавливаются стандартами, а также потребителями. Самооценка – это сравнительное и систематическое рассмотрение деятельности организации и ее результатов в соответствии с выбранным стандартом. В этой связи самооценка может дать общее представление о деятельности организации и зрелости ее системы менеджмента, может помочь идентифицировать области для улучшения, а также инноваций и определить приоритеты для последующих действий.

Результаты самооценки проявляют сильные и слабые стороны организации, ее уровень зрелости. Самооценка также имеет потенциал в качестве инструмента обучения, обеспечивающего улучшенное видение организации и причастность заинтересованных сторон. Самооценка может проводиться по методике, разработанной в рамках МС ИСО 9004:2009, а также в соответствии с критериями премий в области качества или методике, утвержденной в компании.

**ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ**

В варианте, предложенном М. Портером (1985), сущность конкурентного преимущества можно понять только в том случае, если подходить к изучению компании в целом. Ценовое преимущество и преимущество, основанное на дифференциации, можно достичь, если рассмотреть цепочку видов деятельности, которыми занимается компания, чтобы предложить потребителям необходимую им ценность. При применении модели цепочки создания ценности типовые виды деятельности компании, добавляющие ценность, делятся на основные и вспомогательные. Преимущества и недостатки могут быть у любого из пяти основных или четырех вспомогательных видов деятельности. С того времени как Портер предложил модель цепочки создания ценности, а это случилось в середине 1980-х гг., специалисты и консультанты по стратегическому планированию активно пользовались ею как своего рода картой для выявления сильных и слабых сторон компании. К этой модели прибегают и при анализе стратегических альянсов, а также слияний и поглощений, чтобы быстро определить, можно ли получить выгоду от конкретной сделки.

Например, если одна компания сильна в логистике, а другая в продажах и обслуживании, их объединение может привести к появлению на рынке динамичного и коммерчески успешного участника. Впрочем, есть одно «но»: конкурентные сильные стороны трудно объективно измерить или составить их рейтинг. Это особенно сильно проявляется при попытке нанести на общую карту всю цепочку создания ценности и применить количественные показатели или рейтинги. Многим компаниям в этом случае приходится обращаться за помощью к большому числу аналитиков по стратегическим вопросам, специалистов и консультантов по планированию. Недавно был предложен термин «ценностная решетка». Его содержание отражает тот факт, что конкуренция в цепочке создания ценности становится не такой жесткой, как она представлялась в традиционной модели цепочки создания ценности.

**КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ**

При бережливом подходе компания основное внимание уделяет повышению потребительской ценности и устранению шагов, не добавляющих ценности (потерь). Карта потока создания ценности (value stream mapping, VSM) используется в компаниях, в которых внедрена философия бережливого подхода. На эту карту наносятся, а затем анализируются виды деятельности, добавляющие и не добавляющие потребительскую ценность товару, а также выделяются отдельные шаги в информационных потоках и процессах. Другими словами, такая карта наглядно демонстрирует, какие виды деятельности повышают потребительскую ценность товара, а какие нет. Благодаря своей жесткой структуре этот метод часто помогает значительно оптимизировать работу и выявить виды деятельности, которые нужны для этого.

**АНАЛИЗ ПОЖИЗНЕННОЙ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТА**

Под анализом пожизненной ценности клиента понимается процесс изучения ценности клиента для компании в течение всего срока их взаимоотношений. Вместо того чтобы исходить из рентабельности одной сделки, при использовании этого инструмента исследователь старается определить, насколько долго данный человек, вероятно, останется клиентом, как часто он в течение этого периода будет совершать покупки у компании и, следовательно, насколько ценным этот человек будет на протяжении всего этого периода. Для некоторых компаний клиент может быть прибыльным уже при совершении своей первой покупки. Другие клиенты могут начать приносить прибыль только после нескольких покупок. Понятно, что вам нужно знать, к какой категории относятся ваши клиенты. Анализ пожизненной ценности клиента полезен тем, что позволяет определить пожизненную ценность каждого клиента, благодаря чему вы можете сразу же понять, какие из них являются наиболее ценными и, следовательно, наиболее важными для вас.

Это знание позволит вам сосредоточить маркетинговые усилия в первую очередь на тех клиентах, которые с большей вероятностью будут делать у вас покупки. Этот анализ очень полезен для сотрудников отделов продаж и маркетинга: если они знают, сколько денег принесет конкретный клиент вашей компании в течение всего периода взаимоотношений с ним, эта информация даст им возможность определить, сколько средств можно позволить себе потратить в первую очередь на привлечение именно этого клиента.

Такое знание поможет вам и в выборе стратегии. Вероятно, на начальном этапе взаимоотношений этому человеку стоит предложить скидку или бонус, чтобы сделать его клиентом, потому что вы знаете, что в долгосрочной перспективе он принесет вам прибыль. Но без соответствующей аналитической работы подобные решения часто принимаются интуитивно или исходя из поверхностных предположений, что может иметь катастрофические последствия для итоговых результатов деятельности компании.

**Когда следует применять инструмент**

Частота проведения анализа пожизненной ценности клиента в первую очередь зависит от вашей отрасли. Например, в банковском деле этот инструмент используется для того, чтобы человек оставался клиентом как можно дольше: чем дольше он будет взаимодействовать с банком, тем большую общую прибыль банк в результате этого получит. В прошлом переход с одного банковского счета на другой был неудобным и утомительным занятием, потому что это часто означало изменение порядка списания средств со счета в безакцептном порядке и уведомление множества различных компаний и организаций.

Из-за этих сложностей даже при плохом обслуживании в банке большинство клиентов все равно продолжало пользоваться его услугами. Теперь такого нет, и новые законодательные и банковские требования предусматривают возможность очень легкого перехода с одного банковского счета на другой. Эти перемены привели и к изменению продолжительности отношений клиентов со своими банками. То же самое происходит и в области страхования, где мы получим более привлекательное предложение, если его поищем, а не в очередной раз придем в «свое» страховое агентство.

В таких отраслях, как мобильная телефонная связь, период «пожизненных» отношений с клиентами может составлять всего два года, что часто соответствует сроку действия контракта, заключаемого между оператором и клиентом. Поэтому вам следует, как минимум, проводить анализ пожизненной ценности клиентов не реже одного раза в год, чтобы понять, не произошли ли какие-либо изменения в продолжительности отношений, покупательском поведении и прибыльности взаимодействия с вашими клиентами. Цепочка создания ценности родилась в средине в 1985 года. Майкл Портер предложил миру модель компании в виде ряда основных и вспомогательных процессов. Модель основана на следующих соображениях: Всякий продукт покупается на рынке лишь потому, что он обладает некоторой ценностью, за которую покупатель готов заплатить запрашиваемую цену. С этой точки зрения бизнес можно рассматривать как процесс создание ценности товара.  К месту будет сказано, что модель, основанную на этих же соображениях, предложила ранее компания McKinsey.

**Однако именно модель Портера получила признание у специалистов и консультантов по стратегическому управлению, для различных целей, таких как:**

* Визуализация компании или её конкурента. Выявляются виды деятельности компании, которые предопределяют конечную ценность продукта компании для покупателя.  Естественно наименование видов деятельности может отличаться от указанных на типовой схеме.   Основная сложность на этом этапе выделить наиболее значимые виды деятельности.
* Выявление сильных и слабых сторон. Виды деятельности, выявленные на предыдущей стадии, оцениваются с точки зрения качества выполнения.  Базой для сравнения могут быть собственные представления исследователя о сроках, качестве и затратах. По результатам планируются мероприятия по ликвидации слабых сторон.
* Сопоставление конкурирующих компаний. Как и в предыдущем случае, виды деятельности оцениваются с точки зрения качества выполнения, но в качестве базы для сравнения выбирается конкурент. В этом случае цепочка ценности рассматривается как форма представление результатов бенчмаркинга.
* Определение потенциальной совместимости при слиянии или поглощении. Цепочка ценности готовятся как для поглощающей компании, так и для поглощаемой компании (мишени). Если продукты одинаковы или похожи, то следует выявить и сопоставить сильные и слабые стороны обеих компаний. Если сильные стороны мишени компенсируют слабости поглощающей компании, а сильные стороны поглощающей компании компенсируют слабости мишени, то это хорошая почва для достижения синергетического эффекта. Во всяком случае, такое сопоставление цепочек ценностей будет служить основанием для планирования мероприятий по слиянию. Подобный подход может использоваться и при создании альянсов.
* Сеть создания ценности. Цепочка создания ценности во многих случаях не подходит для описания многих современных бизнес-моделей. Основной производитель товара и ценность этого товара для покупателя будет определяться сетью взаимосвязанных цепочек ценности. Во-первых, это цепочка ценности поставщика, собственно фирмы производителя, каналов сбыта и место этого товара в цепочке ценности покупателя.

Таким образом, сеть создания ценности определяется как система, обладающая целью удовлетворения потребности конечного потребителя. Анализ сети создания ценности является в первую очередь визуальным представлением моделей обмена между участниками, отражая как традиционные бизнес транзакции, так и нематериальный обмен.

**Понимание организации и ее среды**

Смысл этого пункта - обеспечить надлежащее понимание соответствующих внутренних и внешних факторов, которые могут оказать влияние, положительное или отрицательное, на способность организации достигать намеченных результатов ее системы менеджмента качества. Организация должна быть осведомлена о том, какие внутренние и внешние факторы могут изменяться, и, следовательно, в отношении этих факторов должен осуществляться мониторинг и анализ на регулярной основе.

Это понимание необходимо, чтобы обеспечить основу для определения ключевых элементов системы менеджмента качества, таких как область применения системы менеджмента качества, процессы, политика, планирование, цели, риски и возможности. Информацию о внутренних и внешних факторах можно найти во многих источниках, таких как внутренние документы и совещания, национальная и международная пресса, website, публикации национальных органов статистики и других государственных учреждений, профессиональные и технические публикации, конференции и встречи с местными и государственными органами, профессиональные ассоциации.

**Примеры внутренних и внешних факторов, относящихся к среде организации, могут включать в себя, но не ограничиваться:**

* внутренние факторы:

1. общие результаты деятельности организации, включая финансовые результаты,
2. ресурсы, включая инфраструктуру, среду для функционирования процессов, знания организации,
3. человеческие аспекты, такие как компетентность персонала, организационная культура, взаимоотношения с профсоюзами,
4. факторы деятельности, такие как процессы, возможности производства и поставки, результаты функционирования системы менеджмента качества, оценка потребителей,
5. факторы управления организацией, такие как правила и процедуры для принятия решений или организационная структура;

* внешние факторы:

1. макроэкономические факторы, такие как прогнозы курсов валют, экономическая ситуация, прогноз инфляции, доступность кредитования,
2. социальные факторы, такие как уровень местной безработицы, безопасность, уровень образования, государственные праздники и рабочие дни,
3. политические факторы, такие как политическая стабильность, государственные инвестиции, местная инфраструктура, международные торговые соглашения,
4. технологические факторы, такие как новые технологии, материалы и оборудование, срок действия патента, кодекс профессиональной этики,
5. конкуренция, включая долю рынка, занимаемой организацией, аналогичные или замещающие продукцию или услуги, лидирующие тенденции на рынке, тенденции роста потребителей, стабильность рынка,
6. факторы, влияющие на рабочую среду, такие как регламенты торговых объединений, правовые и законодательные требования, включая природоохранное законодательство и кодексы.

**Организационная среда**

Под организационной средой понимаются все факторы или силы, которые потенциально влияют на работу и производительность организации. Организационная среда играет решающую роль в выживании и развитии организации. Научное разделение типов организационной среды поможет нам лучше понять и понять среду. Вообще говоря, разделенная организационными границами (системными границами), среда может быть разделена на внутреннюю среду и внешнюю среду или называться рабочей (конкретной) средой и социальной (общей) средой; если она разделена в соответствии с характеристиками экологической системы, то Среду можно разделить на четыре типа: простая статическая среда, сложная-статическая среда, простая-динамическая среда и комплексно-динамическая среда. Организации должны скорректировать свои стратегии, чтобы адаптироваться к окружающей среде. недостатка окружающей среды. Короче говоря, организационная среда регулирует взаимосвязь между дизайном организационной структуры и производительностью организации и влияет на эффективность организации. Организационная среда играет решающую роль в выживании и развитии организации и является внутренними и внешними объективными условиями для управленческой деятельности организации.

**Тип организационной среды**

Типы организационной среды: в общем, она разделена организационными границами (системными границами), а среда может быть разделена на внутреннюю среду и внешнюю среду или называться рабочей (конкретной) средой и социальной (общей) средой; если в соответствии с Система окружающей среды. По характеристикам среду можно разделить на четыре типа: простая-статическая среда, сложная-статическая среда, простая-динамическая среда и сложная- динамическая среда. Внутренняя среда организации относится к конкретной рабочей среде менеджмента.

Внутренняя среда организации, которая влияет на управленческую деятельность, включает: физическую среду, психологическую среду, культурную среду и т. д. К элементам физической среды относятся воздух, свет и освещение, звук (шум и шум), цвет и т. д. Рабочего места, которые имеют большое влияние на безопасность труда сотрудников, психологию и поведение труда, а также эффективность работы. Факторы физической среды выдвигают ориентированные на человека требования к организационной структуре, предотвращению негативных и деструктивных факторов в физической среде и созданию рабочей среды, которая адаптируется к физическим и психологическим требованиям сотрудников.

Это основная гарантия упорядоченного и эффективного управления. Психологическая среда относится к духовной среде внутри организации, которая оказывает прямое влияние на управление организацией. Психологическая среда ограничивает степень такси и сотрудничества между членами организации, влияет на энтузиазм и творческий потенциал членов организации и определяет эффективность управления организацией и достижение целей управления. Психологическая среда включает в себя гармоничные и гармоничные межличностные отношения, отношения между персоналом, чувство ответственности членов организации, чувство принадлежности, дух сотрудничества и преданности делу и т. д.

Внутри организации. Среда организационной культуры имеет по крайней мере два уровня содержания. Первый – это культура организационной системы, включая рабочие процедуры и рабочие процедуры организации, правила и положения, системы оценки и вознаграждения, а также надежную организационную структуру и т. д.; второй – в духовной организации культуры, том числе организационных ценности, организационные верований, философий управления и духовное мировоззрения организации, и т.д. Хорошая организационная культура – это основа и мотивация для выживания и развития организации.

Внешняя среда организации относится к социальной среде, в которой находится организация, а внешняя среда влияет на систему менеджмента организации. Внешняя среда организации фактически является внешней средой менеджмента. Внешнюю среду можно разделить на общую внешнюю среду и конкретную внешнюю среду, общую внешнюю среду. Общая внешняя среда включает факторы: социальное население, культуру, экономику, политику, право, технологии, ресурсы и т. Д. В целом эти факторы внешней среды имеют косвенное и долгосрочное влияние на организацию. Когда внешняя среда кардинально меняется, это приведет к серьезным изменениям в развитии организации.

Конкретные внешние факторы окружающей среды в основном относятся к бизнес-организациям, включая такие факторы, как поставщики, клиенты, конкуренты, правительства и общественные организации. Эти факторы конкретной внешней среды оказывают прямое и быстрое воздействие на организацию предприятия. Внешнюю среду, как правило, нелегко контролировать, поэтому ее влияние довольно велико, а иногда даже может повлиять на изменения во всей организационной структуре. Цель анализа внешней среды – выяснить, какие возможности можно использовать в этой среде, каких рисков следует избегать, использовать возможности и развиваться здоровым образом.

Все факторы, существующие за пределами организации, которые взаимодействуют с организацией. Как открытая система, организация всегда должна обмениваться материалами, энергией и информацией с окружающей средой. Организационную среду можно разделить на две категории: первая – это общая среда, включающая природную и социокультурную среду, уровень социально-экономического и технологического развития, социальную систему, население и т. д. Они влияют на все социальные организации, но не все факторы имеют прямое влияние на определенную организацию.

Другой тип особой среды или особой среды, которая конкретно взаимодействует с определенной организацией и напрямую влияет на структурные характеристики и деятельность организации. Специфика среды в разных организациях разная. В современном обществе основной характеристикой организационной среды является то, что скорость изменений увеличивается, а всеобъемлющая роль становится все более заметной.

**Отношения между организацией и окружающей средой**

Организационная среда оказывает значительное влияние на формирование, развитие и упадок организации. Организационная среда сыграла положительную роль в создании определенных организаций. Например, появление технологии паровых двигателей привело к рождению современных заводских организаций. Определенные изменения окружающей среды создают благоприятные условия для развития организации. Напротив, некоторые организации больше не существуют, потому что они не смогли адаптироваться к изменениям в окружающей среде. В настоящем и будущем, только когда цели, структура и управление организации станут более гибкими, она сможет адаптироваться к меняющимся требованиям окружающей среды. Взаимоотношения между организацией и окружающей средой не являются односторонним адаптивным ответом организации на окружающую среду. Организация также имеет положительную реакцию на окружающую среду.

**Основные показатели:**

* организация активно понимает условия окружающей среды и получает своевременную и точную информацию об окружающей среде;
* путем корректировки собственных целей, избегая неблагоприятной среды для себя, выбирая среду, подходящую для собственного развития; контролируя состояние и изменения окружающей среды за счет собственных сил, чтобы он мог адаптироваться к своей деятельности и развитию, не меняя собственных целей и структуры;
* он может создавать и развивать новую среду посредством своей собственной активной деятельности и активно трансформироваться, чтобы установить новые взаимоотношения взаимодействия между организациями и окружающая среда.

Кроме того, реакция организации на окружающую среду имеет и отрицательную сторону, то есть нанесение ущерба окружающей среде. Эта негативная реакция повлияет на нормальную деятельность и развитие организации. Организационная среда относится к организации и ее деятельности, и только внешние материалы и условия, относящиеся к организации и ее деятельности, имеют значение организационной среды. До появления людей мир природы существовал объективно. Только когда люди сформировали свою собственную социальную деятельность посредством разделения труда и, таким образом, также произвели управление этой деятельностью, часть природного мира ассоциируется с такой деятельностью людей и становится организационной средой.

**Таким образом, природа и содержание организационной среды тесно связаны с организацией и деятельностью организации:**

* среда экономической организации связана с деятельностью по экономическому менеджменту определенной экономической организации;
* среда военной организации связана с деятельностью по военному менеджменту;
* определенная военная организация;
* образовательная деятельность образовательных организаций по управлению образованием связана со средой образовательной организации и так далее.

Эти организационные среды соответствуют определенным организациям и организационным видам деятельности.

**Роль организационной среды**

Окружающая среда – это почва для выживания организации, она не только создает условия для деятельности организации, но и неизбежно ограничивает деятельность организации. Таким образом, тип организационной среды влияет на тип организационной структуры, которую следует принять. Разные отделы или предприятия в организации должны адаптироваться к разным условиям. Организации следует скорректировать свою стратегию, чтобы адаптироваться к окружающей среде. Способ адаптации зависит от степени классификации окружающей среды. Короче говоря, организационная среда регулирует взаимосвязь между структурой организации и ее результативностью и влияет на эффективность организации. Ни одна организация не существует изолированно. Организация и внешняя среда постоянно обмениваются информацией. Организации развиваются и растут в процессе постоянного обмена информацией с внешним миром.

Организационная среда зависит от организации. До появления людей существовала объективная природа. Когда люди формируют организацию посредством социальной деятельности, совокупность всех материалов и условий, связанных с организацией и организационной деятельностью вне организационной системы, становится организационной средой. Организационная среда – это сложный комплекс, система, состоящая из различных вещей и условий. Отдельная вещь или определенное состояние – это просто составная единица или подсистема среды, и только совокупность всех внешних условий, относящихся к определенной организации, может быть названа средой этой организации. Организационная среда – это среда, в которой расположена организация, и часть объективного мира, связанного с организацией. Природа и содержание организационной среды тесно связаны с самой организацией.

Ни одна организация не может выжить без организационной среды. Организационная среда – это организационная часть организации и составной элемент организации. Однако состав организации не включает организационную среду, а состоит из субъектов управления и менеджмента, объекты. Сущность организации взаимодействует с внешним миром через среду организации. Есть граница между сущностью организации и средой организации, но граница между средой организации и сущностью организации относительна. Только после того, как организация определена, граница между средой организации и субъектом организации становится относительной определенностью. Эта граница отделяет организационную единицу от организационной среды. Внутренняя граница – это организационная структура и ее деятельность как организационная единица, а внешняя граница – это организационная среда, состоящая из всех вещей и условий, связанных с организацией. Они связаны и взаимодействуют друг с другом через границы, постоянно обмениваясь информацией, материей, энергией и т. д., Но эта граница строго не определена и подвержена частым изменениям.

**Состав организационной среды**

Организационная среда является внешним условием выживания организации и имеет чрезвычайно важное влияние на эффективность управления организацией. В наше время из-за воздействия глобализации внешняя среда, от которой зависит выживание организаций, становится все более и более изменчивой, и опасной, поэтому менеджеры должны придавать большое значение пониманию и пониманию факторов окружающей среды. Современный менеджмент обычно делит среду организации на естественную и социальную.

**Природная среда**

Природная среда – это сумма различных природных условий для существования и развития организации. Включая природные ресурсы, такие как полезные ископаемые, воздух и воду, а также такие факторы, как географическое положение, геология и формы рельефа, а также климат. Эти природные условия представляют собой в основном географическое положение, в котором существует организация, а также топография, климат, почва, горы и леса, источники воды, животные и растения, земельные и водные месторождения полезных ископаемых и другие природные объекты в этом географическом месте. Эти природные объекты взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, образуя единую структуру.

Природная среда – это особая часть природного мира, с этой точки зрения объективное существование, независимое от человека. Однако, как естественная среда организации, она всегда связана с определенной социальной деятельностью людей и является материальной основой и источником материальных данных для различных видов социальной деятельности человека, особенно производственной. В процессе труда человек и природа работают одновременно. С развитием социальной производительности, науки и техники все больше и больше природных объектов входят в сферу человеческой практики и становятся факторами окружающей среды организации и управления.

Природная среда в основном определяет ресурсные преимущества или недостатки организации. Организации могут использовать характеристики природной среды, чтобы искать преимущества и избегать ее недостатков. Например, преимущества нефтяных ресурсов стран Персидского залива. Природная среда важна не только для горнодобывающих компаний, ферм и компаний водного транспорта, но также для некоторых отраслей производства и услуг. Сегодня, когда наука об окружающей среде набирает обороты, у организаций появляется больше средств для прогнозирования и предотвращения внезапных изменений природных условий. Тем не менее, изменения в окружающей среде должны по-прежнему привлекать все внимание менеджеров, чтобы они могли осознать кризисы или возможности, с которыми они сталкиваются. Условно говоря, скорость изменений в естественной среде относительно медленная, цикл изменений в социальной среде намного быстрее, а угроза для организации еще больше.

**Социальная среда**

Социальная среда организации – это сумма различных социальных отношений, связанных с организацией, и в основном она состоит из экономической среды, политической среды и культурной среды. Экономическое окружение. Основными факторами экономической среды являются рыночные условия, экономические условия и конкурентная ситуация, а рыночные факторы – это факторы окружающей среды, которым предприятия уделяют наибольшее внимание в условиях товарной экономики.

Чем больше емкость рынка, тем больше возможностей для расширения масштабов производства и использования технологий автоматизации для снижения затрат; чем жестче рыночная конкуренция, тем сильнее давление на предприятия с целью повышения качества, увеличения ассортимента, снижения затрат и улучшения услуг. Процветание экономики оказывает существенное влияние на предприятия. Например, во время нескольких периодов экономического перегрева в 1980-х годах в Китае почти все предприятия считали, что их перспективы открыты. Когда страна вступила в стадию жесткой экономии и корректировок, большое количество предприятий снова окутала тень слабости рынка и трехстороннего долга.

Политическая среда. Влияние политической среды на организацию чрезвычайно велико. Независимо от того, является ли политическая ситуация стабильной, состояние политической системы и системы экономического управления, состояние законов и политики и т. д. – все это факторы окружающей среды, которые чрезвычайно беспокоят предприятия. Например, кризис в Персидском заливе не только заставил многие иностранные компании в Ираке прекратить свою коммерческую деятельность, но и вызвал беспокойство у иностранных компаний в Турции, Иордании, Саудовской Аравии и других странах.

Цены на акции в США, Японии и Западной Европе резко упали. выросли цены на нефть, предприятий стало еще больше. Когда политическая ситуация в основном такая же, компании более охотно идут в районы с относительно свободными и предпочтительными экологическими условиями для корпоративного развития. Это также основная причина, по которой многие развивающиеся страны, включая Китай, ввели различные преференциальные политики и меры для привлечения иностранных инвестиций.

Культурная среда. Культура – чрезвычайно широкое понятие. Здесь оно в основном относится к совокупности различных культурных условий, влияющих на организационную систему, таких как образование, технологии, мораль, психологические привычки, ценности и моральные стандарты людей. Мы называем это культурной средой. Хотя люди делят организационную среду на природную среду и социальную среду, естественная среда и социальная среда, которые являются основными элементами организационной среды, не разделены полностью. Они фактически созданы на основе человеческой социальной практики. Единство взаимосвязанности. Хотя социальная среда неотделима от окружающей среды, природная среда не является чисто естественной, она также тесно связана с социальной практикой человека.

**Характеристики организационной среды**

Организационная среда – это среда, в которой находится организационная система, которая представляет собой единство всех материалов и условий вне организационной системы, связанных с организацией и ее деятельностью. Организационная среда относится к организации и ее деятельности, и только внешние материалы и условия, относящиеся к организации и ее деятельности, имеют значение организационной среды. До появления человечества природа существовала объективно. Только когда человечество сформировало свою собственную социальную деятельность через разделение труда и, таким образом, также произвело управление этой деятельностью, часть природы была связана с такой деятельностью людей и стала организацией. среда.

Таким образом, характер и содержание организационной среды тесно связаны с организацией и организационной деятельностью: деятельность по экономическому управлению определенной экономической организации связана с экономической средой организации, а деятельность военного управления определенной военной организации связана с среда военной организации; образовательная управленческая деятельность образовательных организаций связана со средой образовательной организации и так далее. Эти организационные среды соответствуют определенным организациям и организационным видам деятельности. Организационная среда обладает следующими свойствами:

**Объективность**

Организационная среда существует объективно. Она не меняется в зависимости от субъективной воли людей в организации. Хочешь вы этого или нет, но организационная среда существует объективно, и ее существование объективно ограничивает деятельность организации. Различные природные и социальные условия, лежащие в основе среды организации, являются материальными объектами или материальными отношениями, материальными условиями, от которых зависит организация, и объективным существованием организации.

**Систематический**

Организационная среда – это целое, состоящее из различных внешних вещей и условий, связанных с организацией, и это также система. Мы можем назвать это внешней системой организации. Различные элементы, составляющие эту систему, такие как природные условия и социальные условия, взаимосвязаны и образуют определенную структуру, демонстрирующую целостность организационной среды. Общество, в котором расположена организация, представляет собой большую систему, а внешняя и внутренняя среды организации составляют подсистемы на разных уровнях. Любая подсистема должна следовать закону движения более крупной системы, в которой она находится, и постоянно координировать свои действия и действовать. Управленческая деятельность людей осуществляется в этой целостной среде.

**Динамические**

Различные факторы организационной среды постоянно меняются, и различные факторы организационной среды постоянно объединяются, чтобы сформировать новую организационную среду. Организационная система не только вводит материалы, энергию и информацию из организационной среды, но также выводит различные продукты и услуги в организационную среду. Результаты этого ввода и вывода должны более или менее изменить организационную среду, создавая организационную среду. Сама всегда в постоянном движении и изменении. Само движение этой среды – это динамика организационной среды. Организационная среда находится в постоянном развитии и изменении, поэтому баланс между внутренними элементами организации и различными факторами окружающей среды часто нарушается, что часто приводит к изменениям в организационной структуре.

Следовательно, организация должна своевременно пересматривать свой собственный бизнес-план, чтобы адаптироваться к постоянно меняющейся среде, и, корректируя входные и выходные результаты системы организации, она может способствовать движению среды организации в более упорядоченном и благоприятном направлении. к выживанию и развитию организационной системы. Объективность, системность и динамика организационной среды показывают, что сама организационная среда представляет собой подвижную систему со сложной структурой. Правильный анализ различных компонентов и условий в среде, с которой сталкивается организация, является непременным условием для любого менеджера для осуществления успешной управленческой деятельности.

**Внутренняя среда организации**

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации. К основным внутренним переменным традиционно относят: структуру, задачи, технологии и людей. В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д. Задача — это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации.

**Задачи традиционно делятся на три категории:**

* задачи по работе с людьми;
* задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
* задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными, и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач. Следующей внутренней переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология — это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных).

Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации - как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

Люди являются центральным звеном в любой системе управления.

**Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:**

* поведение индивидов;
* поведение людей в группах;
* характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов.

**Перечислим некоторые из них:**

* Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.
* Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.
* Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.
* Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.
* Влияние среды на личность. Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой - нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки па работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку. Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Лидерство — это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

**Внешняя среда организации**

Будучи открытыми системами, организации в существенной мере зависят от изменений во внешней среде. Организация, не понимающая своего окружения и своих границ обречена на гибель. Во внешней среде бизнеса, подобно дарвиновским теориям, происходит жесточайший естественный отбор: выживают только те, кто обладают достаточной гибкостью (изменчивостью) и способны научаться - закреплять в своей генетической структуре необходимые для выживания черты (дарвиновская наследственность). Организация способна выжить и стать эффективной только в том случае, если сумеет приспособиться к внешней среде.

**С точки зрения интенсивности взаимодействия организации, и её окружения можно условно выделить три группы:**

* Локальная среда (среда прямого воздействия) — это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации (определение Элвара Элбинга). К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы.
* Глобальная среда (среда косвенного воздействия) - наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса: социокультурные, технологические, силы торговли, экономические, экологические, политические и правовые.
* Международная среда (среда бизнеса многонациональных компаний) - когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 7**

<https://youtu.be/VUyIWe4IPZw>

**ТЕМА 7. КОМПЕТЕНЦИИ КОМАНДЫ СЕО ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

Под устойчивостью компании, как правило, понимается ее способность в течение определенного времени сохранять показатели деятельности в допустимых пределах даже в случае, если внешние условия не позволяют текущей деятельности быть экономически эффективной. При этом под устойчивостью понимается не стабильность как отсутствие глубоких изменений, а эффективность и надежность работы компании как системное явление. Отсюда и интерес современной российской и зарубежной науки к исследованию механизмов управления системной устойчивостью компании. Рассмотрим понятия системной устойчивости, условия и критерии устойчивости компании, факторы, влияющие на системную устойчивость, механизмы управления системной устойчивостью компании.

Традиционно, в процессе управления социально-экономическими системами, руководители и акционеры компаний ориентируются на такой показатель, как эффективность организации. Как правило, под эффективностью понимается отношение выручки или прибыли компании к затратам. Причем, затраты в основном определяются в соответствии с правилами бухгалтерского учета. Но, как показывает практика и это можно обосновать теоретически, при решении определенных задач управления, этот ориентир становится весьма опасным — с его использованием связаны существенные риски.

Например, для того чтобы добиться максимальной эффективности (в классическом понимании этого термина) обычного машиностроительного предприятия, можно предельно сократить затраты на регламентные работы и ремонт оборудования, обновление производственных фондов; программы развития и стимулирования персонала, медицинское обслуживание и другие социальные программы; НИОКР, развитие, некоторые запасы, другие непроизводственные затраты. В этом случае рентабельность производства достигнет максимального значения для данной системы и какое-то время будет держаться на этом уровне.

Соответственно, менеджеры компании смогут доложить о своих победах акционерам или совету директоров, получить свои бонусы. Но возникает вопрос: что будет с этим предприятием, скажем, через год другой? Менеджеры могут уйти на другое предприятие, а что останется акционерам компании? Как показатель деятельности эффективность вполне подходит для условий, когда субъект управления находится в системе властных отношений, в системе оперативного управления, когда он непосредственно распоряжается ресурсами компании.

Но ситуация кардинально меняется, когда субъект управления по разным причинам вынужден выйти из системы оперативного управления и поручить (делегировать) непосредственное управление распределением ресурсов компании другому лицу. В таком положении находится субъект управления, например, дочерними и зависимыми компаниями — необходимо добиться нужных действий со стороны предприятий холдинга, согласованных с единой стратегией. Только так можно победить в жесткой конкурентной борьбе.

Но в каждой компании есть свой генеральный директор, который имеет возможность рулить по своему усмотрению; свой состав акционеров, для некоторых из которых интересы холдинга существенно менее значимы, чем свои собственные интересы. Директор, конечно, отвечает за результат, но ответственность эта — весьма относительна. В крайнем случае его можно уволить, если, конечно, ваших голосов на собрании акционеров хватит для этого… В процессе оперативного управления руководитель находится в системе властных отношений с подчиненными — в зоне действия приказа.

У него есть принципиальная возможность отдать приказ, всеми мерами добиваться точного его исполнения. Он может, в буквальном смысле, встать «над душой», постоянно следить за действиями исполнителя и, при необходимости, поправлять его. Поскольку руководитель сам принимает решения, то он обладает информацией об особенностях такого решения, положенных в основу решения допущениях и предпосылках, понимает особенности его реализации. Наиболее значимые решения он может, при необходимости, исполнять самостоятельно. Человек, вышедший из системы оперативного руководства, также принимает решение, но организовывают и/или исполняют это решение — другие люди.

Соответственно, появляется дополнительный элемент системы — звено передачи управляющей информации. Необходимо не только принять обоснованное решение о том, что и как нужно делать, но и донести его до исполнителей. Причем донести, учитывая особенности передачи и восприятия информации, интересы значимых участников, системные возможности и риски. Соответственно, субъект управления должен передать управляющее воздействие таким образом, чтобы люди, ответственные за реализацию решения, его правильно поняли; убедиться, что они обладают необходимой квалификацией и т. п. По возможности он должен сформировать условия, в которых исполнители сделают то, что ему нужно самостоятельно.

**Образно, это можно пояснить таким примером:**

Представьте, что Вам необходимо победить в автомобильной гонке на выживание. Это означает, что Вы находитесь в условиях жесткой конкуренции, что правил, собственно, никаких нет, что Вас будут пытаться «выбить» всеми доступными средствами — короче, очень агрессивная среда. Управлять автомобилем. Вы должны, находясь на заднем сиденье — Вам недоступны руль и педали. Более того, от водителя, который, собственно, рулит, Вы отделены перегородкой. То есть Вы даже схватиться за руль не можете. Да, Вы имеете возможность приказывать водителю, Вы можете наложить на него взыскание, наказать — но потом, когда автомобиль остановится. Но сейчас рулит водитель. А победить нужно…

При осуществлении управления в таких условиях, уже нет возможности не обращать внимания на такие «мелочи», как условия правильного понимания переданной управляющей информации, шумы в каналах передачи информации; интересы, квалификация и личностные характеристики генерального директора и наиболее значимых участников отношений; другие факторы, определяющие формирование у конечного исполнителя управляющей информации в нужном виде.

Вместе с тем методология управления в социальных системах сформирована, в основном, применительно к задачам управления, когда есть руководитель и подчиненные. Иначе говоря, есть возможность отдать приказ, обязательный для исполнения, и подразумевается, что такой приказ будет выполнен. В реальности, подчиненных, собственно, нет — есть субъекты взаимодействия, каждый из которых, в той или иной мере, способствует или мешает достижению Ваших целей в данной организации. А задача управления сводится к тому, чтобы выстроить такую систему взаимодействия, которая приведет к нужному результату.

Типичными примерами такого рода управленческих задач являются задачи по управлению дочерними и зависимыми компаниями; организации систем управления, позволяющих собственнику выйти из системы оперативного управления; управлению различными интегрирующими корпоративными системами, объединениями и т. п. В подобных случаях целесообразно использовать такой ориентир, как системная устойчивость компании (бизнеса) — он не только включает в себя эффективность, но и отражает риски, связанные с функционированием системы.

Вследствие своей комплексности показатель системной устойчивости может стать реальным ориентиром в процессе корпоративного управления, той системой координат, в которой можно соотнести интересы различных участников, сопоставить их, критерием оценки действий менеджеров и собственников по управлению компанией. Это, в свою очередь, влияет на характер взаимодействия участников корпоративных отношений, позволяет преодолеть конфликт интересов, сформировать систему координат, обеспечивающую согласованность действий сторон.

**Методологические аспекты управления устойчивостью**

Следует отметить, что устойчивость довольно часто рассматривается в литературе, посвященной вопросам управления. Задача отыскания критерия устойчивости для систем, описываемых дифференциальными уравнениями любого порядка, была сформулирована Максвеллом в 1868 г. В алгебраической форме эта задача бала впервые решена Раусом в 1873–1877 гг. При анализе технических систем при решении задач автоматического регулирования широко используются критерии устойчивости Гурвица (1895 г.) и Найквиста (1932 г.). Строгая математическая теория устойчивости была создана А. И. Ляпуновым и изложена им в работе «Общая задача об устойчивости движения» в 1892 г. В ней было определено понятие устойчивости и разработаны методы анализа устойчивости нелинейных систем.

Устойчивость по Ляпунову — это способность системы возвращаться в состояние равновесия при возмущающих воздействиях внешней среды. Если система устойчива по Ляпунову в некоторой точке, фазовые координаты которой есть параметры состояния равновесия, то для любого движения, начавшегося в некоторой области (области устойчивости), не вырождающейся в данную точку, справедливо, что фазовая траектория движения системы заканчивается в этой точке. Если область устойчивости вырождается в точку, то такую точку называют точкой неустойчивого равновесия, так как, хотя в ней имеет место равновесное состояние системы, малейшие отклонения параметров системы от значений фазовых координат данной точки повлекут за собой потерю равновесия.

Таким образом, в классической теории устойчивости не рассматривается устойчивость системы как таковой. В основном, анализ осуществляется применительно к устойчивости положения или состояния системы, эволюции процессов, так называемого невозмущенного движения. Отчасти, это объясняется тем, что вопросы устойчивости в основном разрабатывались применительно к задачам управления техническими системами, где система довольно жестко задана, она не меняется произвольно, а предельные нагрузки как фактор, определяющий целостность системы, являются заданными граничными условиями. Вследствие этого внимание исследователей было сосредоточено прежде всего на устойчивости процесса управления, определенных процессах функционирования системы.

Применительно к коммерческим системам в работе рассмотрено понятие устойчивости функционирования организации относительно поставленной цели, что в общем-то соответствует классической теории устойчивости по сути. Автор рассматривает вероятность отклонения фазовой траектории системы от заданной при движении к заданной точке фазового пространства. Помимо этого, следует отметить, что методология управления, отработана, в основном, применительно к управлению пассивными системами, поскольку основной сферой ее применения было решение задач управления техническими системами. В то время как социальная система — активная.

Основным элементом социальной системы является человек — активный элемент системы. Вследствие этого функционирование системы представляет собой взаимодействие различных активных элементов, каждый из которых не только может что-то делать в соответствии с определенными правилами, но может также в той или иной мере формировать правила закономерности функционирования конкретной коммерческой системы. Как минимум, любой участник может изменить систему, выйдя из нее. Следует отметить, что уже делались попытки сформировать методологическую базу для управления активными системами. В частности, следует отметить разработанную в Институте проблем управления РАН теорию активных систем, но ее применение для решения задач корпоративного управления ограничено вследствие методологических ограничений самой теории.

Она в большей мере, по мнению автора, подходит для решения задач организации управления внутри корпорации, но для организации управления на межкорпоративном или «надфирменном» уровне она не обеспечивает нужного уровня анализа и прогноза вследствие принятых за основу допущений и особенностей ее аппарата. Представленная работа базируется, в основном, на теории корпоративного взаимодействия, которая была сформирована применительно к задачам управления корпоративными системами и рассматривает закономерности взаимодействия субъектов корпоративных отношений в процессе обмена ресурсами в коммерческой системе. Разработка соответствующей теоретической базы позволила по-новому взглянуть на процессы управления социально-экономическими системами, в том числе рассмотреть вопросы управления системной устойчивостью корпорации.

Появляется, также, возможность анализа компаний на предмет выявления рисков потери/снижения системной устойчивости; потери/перехвата и перераспределения контроля в системе; определения периода устойчивого функционирования корпорации без привлечения дополнительных ресурсов. Следует заметить, что, в целом, разработанная методологическая база позволяет решать прикладные задачи анализа и синтеза социально-экономических систем с заданными параметрами.

**Понятие системной устойчивости**

Компания — это система взаимодействующих субъектов — участников корпоративных отношений, которые предоставляют ей имеющиеся у них ресурсы.

**Состояние любой социально-экономической системы определяется рядом параметров, наиболее значимые из которых для данной работы следующие:**

* количество и структура участников корпоративных отношений компании (Q);
* потенциал компании — имеющиеся у участников корпоративных отношений ресурсы;
* ресурсная база компании — структура и количество ресурсов, переданных участниками корпоративных отношений компании;
* распределение ресурсов — ожидаемое участниками и реальное;
* действующая институциональная среда корпоративного взаимодействия — набор социальных институтов, определяющих поведение субъектов взаимодействия и, как следствие, системы в целом.

Каждый из участников корпоративных отношений (УКО), отдавая компании имеющиеся у него ресурсы, ожидает получить взамен иные ресурсы — его выгоды от взаимодействия с рассматриваемой социальной системой. Соответственно, ожидания УКО формируют ожидаемое участниками распределение ресурсов компании (Iож. (t) = ∑iож. j(t), j = 1…Q).

Реальное распределение ресурсов (I(t) = ∑ij(t), j = 1…Q) определяет субъект управления (как правило, это единоличный исполнительный орган) в соответствии с имеющимися у него представлениями о целесообразности того или иного распределения ресурсов.

Такое представление формируется на основании отражения в сознании субъекта управления действующих в данной системе социальных институтов (институциональная среда взаимодействия), его интересов, текущей информации, которую он получает.

Отражение получаемой информации, институциональной среды в сознании человека формирует систему знаний и навыков, воззрений и убеждений, определяющую вектор поведения субъекта. Соответственно, можно отметить, что реальное распределение ресурсов — это функция от вектора поведения субъекта управления. Тогда, для достижения нужного распределения ресурсов компании, нужно сформировать определенный вектор поведения субъекта управления данной системы. Один из способов формирования нужного вектора поведения — управляемое информирование.

В случае если реальное распределение ресурсов компании не соответствует ожидаемому распределению ресурсов, то участники корпоративных отношений либо выходят из системы, что, соответственно, уменьшает ресурсную базу компании, либо осуществляют процесс корпоративного управления, добиваясь нужного им распределения ресурсов. Но, процесс корпоративного управления также требует ресурсов от участников, что отражается на их ожиданиях. Вследствие закона сохранения ресурсов это приводит к снижению удовлетворенности распределением ресурсов других участников корпоративных отношений.

Компания (фирма) — это механизм, посредством которого осуществляется привлечение потенциальных участников корпоративных отношений, обладающих необходимыми ресурсами, а также взаимный обмен ресурсами между участниками. Результатом такого взаимодействия является реализация некоторой целевой функции системы. Собственно, целевая функция — это то, для чего формируется система, относительно чего можно оценивать функционирование системы. Для социально-экономических систем, как правило, целевая функция — это генерация определенного ресурсного потока, чаще всего, денежного потока.

Целевая функция системы определяет требования к структуре ресурсов, используемых для ее реализации и, как следствие, определяет структуру участников корпоративных отношений, являющихся источником необходимых ресурсов. Система существует, пока она может осуществлять целевую функцию. Учитывая вышесказанное, можно следующим образом сформулировать понятие системной устойчивости компании: Системная устойчивость — это характеристика социально-экономической системы, определяющая ее способность обеспечивать реализацию целевой функции при изменении условий ее функционирования.

**Примечание**

Строго говоря, набор ресурсов определяет возможность реализации той или иной целевой функции. Каждый ресурс потенциально может быть использован для реализации какого-то количества функций. То есть каждому ресурсу n-вида (rn) соответствует некоторое множество возможных целевых функций, для реализации которых он может быть использован — G(rn). Это определяется свойствами ресурса, а также среды, в которой мы рассматриваем данный ресурс. Соответственно, множество возможных целевых функций системы (s) определяется пересечением множеств, которые соответствуют составляющим систему ресурсам. Но, с другой стороны, если рассматривать процесс синтеза системы, то мы можем определить необходимый набор ресурсов, под заданную целевую функцию. Таким образом, можно утверждать, что целевая функция определяет требования к структуре ресурсов.

**Социальная система «человек + велосипед»**

Мы не рассматриваем вопрос, при каких условиях система «человек, сидящий на велосипеде», будет сохранять равновесное состояние относительно земной поверхности (проще говоря, не будет падать). Этот вопрос подробно рассмотрен в физике и не представляет проблемы — если центр тяжести не выходит за площадь проекции на поверхность, система будет устойчива относительно поверхности. В случае движущегося велосипеда ситуация несколько меняется, но и этот вопрос рассмотрен физикой. Обращаем внимание на то, что здесь пока мы говорили об устойчивости относительно поверхности.

Можно говорить об устойчивости движения системы «человек + велосипед» по определенному маршруту или траектории — каковы должны быть, например, возмущающие воздействия (боковой ветер, неожиданные препятствия и т. п.), чтобы движение сохранялось и не значительно отклонялось от определенной заранее траектории. Это как раз те вопросы, которые рассматривает классическая теория устойчивости. Но и эти вопросы не представляют, собственно, существенной проблемы. Наше внимание занимает следующий вопрос: при каких условиях будет устойчива сама система «человек + велосипед», будет сохраняться целостность этой системы? Но и здесь есть различные варианты. В частности, нужно определить точку зрения (или, если сказать по-другому, плоскость, относительно которой рассматривать устойчивость). С нашей точки зрения, нужно рассматривать устойчивость системы относительно ее способности выполнять целевую функцию.

Если, скажем, целевой функцией системы «человек + велосипед» является сохранение равновесия относительно земной поверхности, не двигаясь или двигаясь очень медленно (эквилибрист на велосипеде в цирке), то это будет одна система. Если рассматривать ту же систему, но относительно целевой функции «ехать на велосипеде достаточно быстро, чтобы физические законы обеспечивали поддержание устойчивости двухколесного велосипеда относительно земной поверхности», то это будет другая система. Ну, а если мы определим целевую функцию «ехать на велосипеде настолько быстро, чтобы победить в гонке», то это уже будет совсем иная система. Соответственно, необходимо рассматривать устойчивость системы относительно возможности выполнения целевой функции.

**Очевидно, что здесь есть два аспекта:**

1. Система должна быть потенциально способна выполнять определенную целевую функцию.
2. Человек как активный элемент системы не должен совершать действия, которые приведут к невозможности реализации целевой функции и должен совершать действия, направленные на реализацию целевой функции, по возможности, максимально эффективно.

Обратим внимание на то, что здесь мы вводим понятие «активный элемент системы» и рассматриваем вопрос эффективности процесса реализации целевой функции. Кроме того, мы определяем, что есть действия, которые могут привести к невозможности выполнения целевой функции, а есть действия, направленные на обеспечение (по возможности эффективно) реализации целевой функции. Очевидно, есть действия, которые не имеют значения, с точки зрения реализации целевой функции. Так, например, для того, чтобы просто ехать на велосипеде по реальной дороге, нужен сам велосипед, человек с ногами и руками, обладающий достаточной физической силой для того, чтобы крутить педали и управлять направлением движения, умеющий ездить на велосипеде.

**От человека требуется:**

* крутить педали с такой интенсивностью, которая обеспечит скорость машины, достаточную, чтобы обеспечивать устойчивость относительно земной поверхности;
* поворачивать руль в соответствии с изгибами дороги и ее неровностями, для этого он должен следить за дорогой или получать иным образом информацию, которая позволит ему повернуть руль в нужное время, в нужную сторону и на нужный угол;
* умение ездить на велосипеде;
* не совершать действия, которые приведут к остановке машины, ее повреждению, поворачивать руль на угол, более некоторого критического угла и т. п.

Будет ли, при этом, человек думать, говорить, петь или издавать другие звуки, курить и т. п., в общем-то, значения не имеет постольку, поскольку это не мешает реализации целевой функции. Но если интенсивность мышления будет настолько большой, что это приведет к невнимательности на дороге, то это уже будет иметь значение. Если для того, чтобы закурить, человек должен полностью отпустить руль, то это, опять же, будет иметь значение. Таким образом, имеются какие-то действия, допустимые и недопустимые в данной системе. Причем, недопустимые действия могут меняться в зависимости от условий функционирования системы.

**Учитывая вышесказанное, для рассмотрения системной устойчивости, мы должны оценивать следующие аспекты:**

* целевую функцию системы;
* принципиальную возможность реализации целевой функции и условия, когда эта возможность сохраняется;
* действия активного элемента (человека), необходимые для сохранения возможности реализации целевой функции в рассматриваемых нами условиях, пределы изменения условий функционирования системы;
* действия активного элемента, недопустимые, с точки зрения реализации целевой функции в рассматриваемых нами условиях.

Строго говоря, мы должны рассматривать условия, при которых человек захочет выполнять действия необходимые и не захочет выполнять действия, недопустимые с точки зрения реализации целевой функции. В количественном выражении, системную устойчивость можно характеризовать вероятностью временной или постоянной утраты возможности реализации целевой функции вследствие изменения влияющих параметров, а также величиной предельного отклонения влияющих параметров, которое приведет к снижению или потере системной устойчивости.

Учитывая то, что человек является неотъемлемым элементом социальной системы, а также субъективный характер принятия решений, можно также оценивать вероятность осуществления действий лицами, существенно влияющими на состояние компании, которые могут привести к потере устойчивости. На основании вышесказанного можно сформулировать ряд условий устойчивости социально-экономической системы. Система будет устойчива относительно возможности реализации целевой функции, если в любой момент времени структура ресурсов, переданных участниками корпоративных отношений, будет позволять осуществлять реализацию этой целевой функции.

Если же в какой-то момент времени структура ресурсов не будет соответствовать целевой функции, то такая система будет неустойчивой. Можно показать, что невозможность выполнения целевой функции приведет к существенному увеличению издержек функционирования системы, при сохранении этого состояния — ее дальнейшей дестабилизации и, как следствие, в пределе — разрушению системы. Система будет устойчива, если для любого достаточно большого изменения влияющих параметров, существует такое управление, которое обеспечивает соблюдение динамического равновесия системы, стабильность структуры ключевых ресурсов компании.

Взаимодействие в социальном пространстве осуществляется на информационном уровне — именно восприятие субъектом получаемой информации определяет его действия. Точнее — структура информационного потока, соотношение количества позитивных (Dpos.) и негативных (Dneg.) информационных сигналов, содержащихся в воспринимаемом потоке. А основой его действий и восприятия информационных сигналов, является характеризующий данного субъекта вектор поведения. Вследствие этого, можно отметить, что система будет устойчива, если при любом, достаточно большом, изменении структуры информационного потока, воздействующего на действующих и потенциальных участники корпоративных отношений (УКО), существует источник позитивных сигналов, обеспечивающий соотношение Dpos. / Dneg. > 1 для каждого ключевого участника корпоративных отношений.

Такими источниками информации могут быть фирма (отдельные ее сотрудники или подразделения); рекламные сообщения; участники корпоративных отношений, удовлетворенные взаимодействием; социальные институты. Помимо этого, можно сформулировать следующие критерии системной устойчивости компании. Любая социально-экономическая система устойчива, если изменение ее ресурсной базы будет соответствовать изменению суммы ожиданий участников и издержек, что обеспечит поддержание динамического баланса. Если рост ожиданий участников и издержек взаимодействия превысит рост объемов входящих ресурсов, то рано или поздно входящих ресурсов не хватит для удовлетворения ожиданий участников корпоративных отношений.

Тогда возникает опасность выхода из системы участников, обладающих ключевыми ресурсами, что приведет к невозможности реализации целевой функции и, соответственно, прекращению существования системы. Если входящие ресурсные потоки в корпоративной системе будут несбалансированны по видам ресурсов и времени ожидания выгод, то такая система потенциально неустойчива. Вследствие того, что у каждого субъекта отношений есть некоторый период ожидания определенных выгод, появляется возможность лавирования ресурсными потоками.

Например, заработную плату персоналу нужно выплачивать через две недели и деньги, пришедшие от клиентов, можно израсходовать на приобретение товара, сырья или другим образом. Но если формируемый компанией денежный поток не обеспечит возможность своевременной выплаты вознаграждения, то система может стать неустойчивой. Если вектор поведения лица, осуществляющего распределение ресурсов компании, по каким-либо причинам не учитывает интересы владельцев ключевых ресурсов (ключевых УКО), то такая компания потенциально неустойчива.

Учитывая, что вектор поведения человека в системе определяется ее институциональной средой, можно сказать по-другому: если институциональная среда корпоративного взаимодействия социально-экономической системы не учитывает один или несколько ключевых ресурсов данной системы, то такая система потенциально неустойчива. В общем случае, интересами УКО, являющихся источником бездефицитных ресурсов для рассматриваемой системы, можно пренебречь без снижения устойчивости системы. Но следует учитывать, что применительно к реальным условиям речь может идти лишь о мгновенном значении системной устойчивости, а для вывода о долговременной системной устойчивости в этом случае необходимо проводить исследование характера условий взаимодействия потенциальных участников, конкурентной среды, других параметров.

**Организационные механизмы обеспечения системной устойчивости**

Теоретические модели, в том числе рассуждения об устойчивости, имеют ценность постольку, поскольку они помогают понять реальные процессы, выявлять риски и направления совершенствования организаций, найти отражение в практической деятельности компаний. Развитие теории корпоративного взаимодействия, работы в области корпоративной динамики, позволили по-другому посмотреть на существующие корпоративные системы, выявить и обосновать прикладные вопросы организации развития компаний, новые возможности конкуренции, методы минимизации системных рисков. В частности, ниже приведены некоторые организационные подходы, позволяющие минимизировать риски снижения системной устойчивости компании.

**Можно выделить следующие факторы, определяющие системную устойчивость компании:**

* стабильность динамики структуры участников корпоративных отношений, в особенности ключевых УКО;
* институциональная среда, ее развитие;
* структура ресурсной базы компании и ее динамика;
* информационное взаимодействие с участниками корпоративных отношений.

В частности, превентивное информирование при возникновении конфликтных ситуаций: управляющая информация, ее характер, структура, интенсивность.

**С целью повышения системной устойчивости организации можно рекомендовать следующие организационные механизмы обеспечения устойчивости:**

* организация работы с участниками корпоративных отношений;
* использование коллективных органов управления;
* реализация стратегии ресурсного развития компании.

**Организация работы с УКО предполагает следующие действия со стороны компании (субъекта управления):**

* выявление участников корпоративных отношений компании;
* учет и ранжирование УКО в соответствии со степенью значимости для обеспечения системной устойчивости;
* управление рисками перераспределения структуры УКО вследствие принятия тех или иных решений о распределении ресурсов компании.

Для выявления (локализации) наиболее значимых участников корпоративных отношений, необходимо определить ресурсную структуру бизнеса компании — осуществить ресурсный анализ. На основании результатов ресурсного анализа выявить и проанализировать структуру участников корпоративных отношений, обладающих наиболее значимыми ресурсами для деятельности компании. Для ранжирования участников корпоративных отношений целесообразно использовать такой инструмент, как стратификацию, а для выявления рисков изменения структуры УКО вследствие принятия решений о распределении ресурсами целесообразно использовать матрицу «удовлетворенность — возможность влияния» при подготовке наиболее значимых решений в компании.

Для организации учета участников корпоративных отношений целесообразно использовать соответствующие карточки учета УКО, которые содержат следующую информацию: реквизиты УКО; интересы, удовлетворенность участием в корпорации; возможности воздействия на компанию; условия активности. Рекомендуется в системе управления определить ответственного за работу с УКО сотрудника, осуществлять регулярный мониторинг и подведение итогов, совещания, посвященные работе с УКО, а также контроль динамики параметров УКО.

Как показала практика, использование коллективных органов управления позволяет существенно повысить системную устойчивость компании. Такие органы, при должной организации их работы, позволяют существенно снизить риски принятия недостаточно обоснованных решений, зависимость компании от личности руководителя, а также затраты времени и других ресурсов на принятие и реализацию решений, что, в конечном итоге, не только повышает системную устойчивость компании, но и позволяет снизить затраты ресурсов на управление.

Но следует иметь в виду, что коллективные органы управления весьма чувствительны к организации их деятельности. Вследствие их системных особенностей, довольно незначительные недоработки в процессе организации работы таких органов часто приводят к существенному снижению эффективности их функционирования. Реализация стратегии ресурсного развития предполагает формирование ресурсной модели организации, развитие и усиление ресурсной базы компании, а также осуществление мероприятий, направленных на предупреждение нехватки ключевых ресурсов.

В заключение хотелось бы отметить, что повышение системной устойчивости компании — комплексная задача, которая требует комплексных решений. Поэтому целесообразно, еще на этапе проектирования и конструирования организации, формировать механизмы, которые в дальнейшем будут обеспечивать поддержание системной устойчивости организации на должном уровне. Существует ряд управленческих задач, когда субъект управления вынужден передать функцию распределения ресурсов компании. Примерами таких задач являются задачи организации управления дочерними и зависимыми компаниями, передачи управления наемному менеджеру, подготовки бизнеса к передаче по наследству и (или) продаже, др. При решении этих задач использование показателя эффективности в качестве основного ориентира в процессе управления сопряжено со значительными рисками. В этих случаях целесообразно использовать показатель системной устойчивости.

**Преимущества предложенного подхода, следующие:**

* во-первых, системная устойчивость предполагает эффективность функционирования: устойчивая компания — эффективна, но не каждая эффективная компания устойчива;
* во-вторых, этот показатель ориентирован не только на текущий, но и на долгосрочный результат деятельности компании;
* в-третьих, показатель системной устойчивости позволяет формировать единые критерии оценки решений менеджеров и акционеров, общую систему координат, что способствует минимизации рисков возникновения корпоративных конфликтов.

Системная устойчивость компании существенно зависит от вектора поведения субъекта управления. Учитывая, что вектор поведения во многом определяется знаниями и навыками человека, можно отметить, что надлежащее повышение квалификации способствует повышению системной устойчивости компании. Корпоративные механизмы, в частности организация работы с участниками корпоративных отношений, использование коллективных органов управления и другие, также позволяют управлять системной устойчивостью компании. При проектировании социально-экономических систем целесообразно учитывать условия устойчивости системы и формировать соответствующие механизмы, которые будут поддерживать системную устойчивость компании в условиях изменяющегося рыночного пространства.

**Как повысить устойчивость бизнеса? 6 способов**

Любой бизнес сталкивается с колебаниями выручки. Причин бывает много: сезонность, периоды летних отпусков, погодные условия, уход конкурентов с рынка, спад доходов населения, изменения законов. Как не уйти в минус при падении выручки? Как выжать максимум прибыли, когда выручка растет? Поможет операционный рычаг. Разберем, что это такое и как им управлять, чтобы повысить устойчивость бизнеса.

**Что происходит с прибылью при изменении выручки?**

Иногда кажется, что выручка и прибыль меняются соразмерно. Если выручка выросла вдвое, значит и прибыль увеличится в два раза. Если выручка просела на 10%, то на столько же упадет и прибыль. Но темпы изменения выручки и прибыли отличаются. Покажем на примере. Рост выручки на 10% привел к росту прибыли на 40%. А падение выручки на 20% привело к снижению прибыли на 8%! Почему так происходит? Все дело в затратах. Переменные затраты пропорционально связаны с выручкой. Упали продажи товаров — снизился объем закупок. Покупают больше продукции — производство расходует больше сырья. Нет выручки совсем — нет переменных затрат.

Постоянные затраты ведут себя по-другому. Мало продает компания, много или не продает совсем — размер постоянных затрат почти не меняется. Чем сильнее падает выручка, тем большую долю маржинальной прибыли съедают постоянные затраты. В итоге операционная прибыль снижается не соразмерно выручке, а в разы больше. И наоборот: когда выручка растет, доля постоянных затрат в маржинальной прибыли падает и операционная прибыль в разы возрастает.

**Что такое операционный рычаг и запас финансовой прочности**

Операционный рычаг измеряет, насколько вырастет или уменьшится прибыль при изменении выручки. Рассчитывают его так: Операционный рычаг = Маржинальная прибыль / Операционная прибыль или Операционный рычаг = (Выручка – Переменные затраты) / (Выручка – (Переменные затраты + Постоянные затраты))

**Воспользуемся данными примера выше:**

Операционный рычаг = 400 000 руб. / 100 000 руб. = 4.

Поэтому при росте выручки на 10% сила воздействия рычага увеличивает прибыль в четыре раза: 10% \* 4 = 40%. А падение выручки на 20% влечет четырехкратное снижение прибыли: – 20% \* 4 = – 80 %.

У операционного рычага есть обратный показатель — запас финансовой прочности. Он измеряется в процентах и показывает, до каких пределов можно снизить выручку, чтобы не уйти в минус.

Запас финансовой прочности = 1 / Операционный рычаг \* 100 %

По данным нашего примера:

Запас финансовой прочности = 1 / 4 \* 100 % = 25 %.

Это значит, что пока выручка не упала до 25%, компания остается в плюсе. При снижении выручки ровно на 25% будет достигнута точка безубыточности. То есть компании хватит денег, чтобы покрыть все затраты, но прибыль будет равна нулю. Если выручка просядет еще больше. бизнес уйдет в минус. Чем больше рычаг, тем меньше запас финансовой прочности. Когда у бизнеса большой рычаг, он быстро наращивает прибыль в комфортных условиях, но, если случится кризис, он моментально уйдет в убытки. И наоборот.

Чем меньше рычаг, тем устойчивее бизнес к потрясениям, но тем меньше прибыли он приносит. Величина рычага зависит от соотношения постоянных и переменных затрат. Когда доля переменных затрат выше, рычаг маленький, а когда превалируют постоянные затраты, рычаг большой. Грамотное управление рычагом помогает компании избежать убытков и получить больше прибыли. Эффект рычага действует только в краткосрочном периоде. Он помогает скорректировать стратегию бизнеса на ближайшие пару месяцев, кварталов, реже — на год. Суть в том, что ситуация на рынке меняется очень быстро, поэтому долгосрочные прогнозы не работают.

**Как управлять рычагом на практике**

У Сергея клуб дополнительного образования для детей. В течение учебного года бизнес работает на ура, а летом объем выручки сильно проседает. Прошлым летом Сергею пришлось взять кредит, чтобы удержать бизнес на плаву. В этом году он решил заранее просчитать финпоказатели и принять меры, чтобы не уйти в минус. В среднем за месяц учебного года бизнес Сергея работает так: если при текущем положении дел выручка Сергея просядет на 44%, его бизнес сработает в ноль. Если падение будет сильнее, компания вылетит в убыточную зону. Сергей провел опрос клиентов и выяснил, что в летние месяцы клуб потеряет половину учащихся. При снижении выручки на 50% операционная прибыль упадет на 114% (50%\*2,27). То есть бизнес Сергея уйдет в минус: Сергей решил уменьшить постоянные затраты. У него хорошие отношения с арендодателем, поэтому он попросил пересмотреть условия договора. Теперь вместо фиксированной платы Сергей будет платить треть от старой суммы фиксированным тарифом и отдавать 10% от ежемесячной выручки.

В течение учебного года плата за аренду станет выше, но зато в летний период можно будет прилично сэкономить. Управленческое решение Сергея повлияло на показатели так: Операционная прибыль немного просела, так как выросла сумма арендной платы. Но зато снижение постоянных затрат привело к росту запаса финансовой прочности. Теперь если выручка упадет на 50%, клуб сможет пережить лето без убытков: если в дальнейшем бизнес Сергея резко пойдет в рост, то при перезаключении договора аренды на новый срок стороны вновь пересмотрят условия оплаты.

**Способы повысить устойчивость бизнеса**

Чтобы повысить устойчивость бизнеса при падении выручки, нужно уменьшить рычаг. Для этого снижаем долю постоянных затрат, а долю переменных увеличиваем. В результате предпринимательский риск уменьшается, а запас прочности растет.

**Вот несколько способов добиться нужного эффекта:**

* Снизить долю фиксированных зарплат. Например, заменить форму оплаты труда на сдельную, уменьшить оклады и внедрить систему бонусов.
* Передать часть функций персонала на аутсорсинг.
* Привлечь фрилансеров для выполнения разовых поручений.
* Сократить арендные площади. Например, перевести сотрудников из офиса на удаленку, распродать неликвидные остатки со склада.
* Передать пустующие помещения в субаренду.
* Продать простаивающие основные средства. Оборудование для выполнения разовых задач брать в аренду.

Как только неблагоприятный период закончится, и выручка пойдет в рост, ситуацию можно снова переиграть. Для этого снижаем долю переменных затрат, а постоянных — увеличиваем. В результате сила воздействия рычага возрастает и предприятие получает больше прибыли. Прибыль и выручка растут и падают с разными темпами. Измерить глубину роста или падения прибыли помогает операционный рычаг.

**Когда предприниматель знает свой рычаг, он может эффективнее управлять бизнесом:**

* повышать запас прочности в критических ситуациях, чтобы не уйти в убыток;
* снижать запас прочности в благоприятный период, чтобы получить больше прибыли.

Развитие персонала: 3 кита системы обучения сотрудников

Главное богатство компании — «человеческие ресурсы». Руководитель, способный мыслить в перспективе, осознает: вклады в развитие персонала выгодны. Грамотно инвестировать в обучение сотрудников — значит получить в итоге слаженную, мотивированную, компетентную команду, которая будет приносить фирме прибыль.

**Стратегия обучения и развития персонала**

Обучающие меры направлены на создание профессиональной, преданной компании команды, увеличение отдачи от труда каждого работника. Это помогает решить проблему кадровой «текучки», сэкономить на подготовке новых сотрудников. Растет производительность труда и вместе с ней прибыль компании. Развитие полезно и сотрудникам.

**Им оно помогает:**

* выявить свои скрытые профессиональные возможности;
* сделать хорошую карьеру;
* быстро приспособиться к новым условиям бизнеса, меняющимся технологиям и инструментам.

Развитие персонала в организации — это не разовая акция, а постоянное «прокачивание» деловых и личностных качеств сотрудников. В рамках этой работы HR-менеджеры выполняют комплекс действий. Коротко расскажем о главных.

**Выработка стратегии развития персонала**

На стадии разработки стратегии руководитель должен определить, каких результатов он хочет добиться от сотрудников, какие профессиональные и личные качества нужно развивать. Стратегия развития персонала может быть ситуативной и системной. В первом случае она привязана к конкретной бизнес-задаче (например, повышение продаж). Такая стратегия реализуется обычно путем внешних тренингов. При системном варианте происходит постоянное обучение и развитие внутри компании. Благодаря этой стратегии сотрудники совершенствуют весь спектр навыков и применяют их на практике без отрыва от работы.

**Планирование потребности в персонале**

Чтобы рассчитать, сколько сотрудников нужно компании, специалистам HR приходится анализировать колоссальное количество данных: планы предприятия, расходы на обучение персонала и заработную плату, уровень «текучки», состояние дел во всех подразделениях (например, недостаток или избыток кадров) и др. Определение потребности в количестве и качестве персонала — сложная математическая задача. Ее решают разными способами, в частности, привлекают экспертов, используют компьютерные модели.

**Профессиональное обучение**

Специалисты, способные двигать компанию вперед, не приходят «из ниоткуда»: их нужно создавать. Выявлять перспективные кадры, подбирать подходящие методы обучения, вкладывать средства в программы развития персонала — задачи руководства и HR-отдела. Но вклад в обучение приносит плоды только тогда, когда процесс построен грамотно, поэтапно. Можно заплатить именитому бизнес-тренеру за знания, которые никогда не будут применены на практике — а все потому, например, что тренинг не соответствовал актуальным задачам компании и потребностям сотрудников.

**Профессиональное обучение реализуется в несколько стадий:**

* Выявление потребности персонала в обучении. Необходимо определить уровень подготовки каждого работника и решить, какие навыки ему стоит развивать, какой результат это принесет.
* Мотивирование. Все усилия пропадут даром, если работник не хочет учиться. И наоборот, когда есть стимул, результат обучения лучше. Мотивацию повышает осознание практической пользы развития. Когда сотрудник убежден в том, что «прокачивание» профессиональных навыков поможет стать успешнее, ему не требуется принуждение.
* Определение подхода к обучению. Он бывает внутренним (задействованы только силы компании) и внешним (привлекается сторонняя организация). Выбор зависит от целей. Так, обучение специфике продукта чаще проводится внутри фирмы, а многопрофильную подготовку сотрудники проходят в учебных центрах.
* Выбор методов и мероприятий. Они разнообразны: тренинги, лекции, практические занятия, деловые игры, разбор кейсов и т. п.
* Организация мероприятий, то есть непосредственно учебный процесс.
* Контроль. В ходе обучения и по его итогам сотрудники проходят аттестацию.

**Переподготовка и повышение квалификации персонала**

Дать работникам профессиональные навыки — только половина дела: их нужно постоянно актуализировать. В условиях стремительного технологического прогресса знания быстро устаревают. Руководитель, смотрящий в будущее, понимает это и потому старается повышать квалификацию персонала: только так можно удержать компанию на плаву и обогнать конкурентов. Как организовать единое информационное пространство и наладить внутренние коммуникации? Переподготовка — это приобретение второй (обычно смежной) профессии. Она требуется, например, при внедрении новых технологий или переводе сотрудника на другую должность. Повышение квалификации — это совершенствование знаний и навыков по существующей профессии.

**Планирование деловой карьеры**

Планирование карьеры — важная часть системы развития персонала. Это выгодно не только работнику, но и всей компании. Если сотрудник видит свои перспективы, имеет четкий план карьерного продвижения, растет его лояльность к организации, удовлетворенность работой, а значит, эффективность труда.

**Ротация кадров**

Если карьерный рост — это движение вверх по служебной лестнице, то ротацию можно сравнить с перемещением в одной плоскости. Работник переходит на новую должность, оставаясь на прежней ступени иерархии.

**В структуре управления развитием персонала ротация кадров помогает:**

* создавать кадровый резерв (специалист, умеющий выполнять разные функции, при необходимости сможет заменить коллегу);
* быстро адаптировать сотрудников;
* нивелировать конфликтные ситуации и т. д.

**Работа с кадровым резервом**

Кадровый резерв — это сотрудники, которые при возникновении срочной потребности смогут занять новые должности без предварительного обучения. Например, при увольнении руководителя отдела ему на смену быстро придет подготовленный специалист. Создание кадрового резерва помогает экономить время и средства на обучение персонала, способствует повышению профессионального уровня работников.

**Организация адаптации**

Когда в компанию принимают новичка, HR-менеджер должен ввести его в курс дела и помочь адаптироваться к корпоративной обстановке. Чем быстрее и комфортнее протекает этот процесс, тем выше профессиональная отдача, меньше процент «текучки», ниже затраты на подбор и подготовку новых кадров.

**Формирование корпоративной культуры**

Корпоративная культура влияет на имидж компании, отношение персонала к работе, определяет психологический климат в организации.

**Ее формирование включает в себя:**

* разработку правил поведения для сотрудников;
* прописывание миссии и ценностей;
* создание бренда;
* мероприятия по сплочению коллектива (тимбилдинг) и т. д.

**Методы обучения персонала**

Методики развития персонала можно условно разделить на директивные, интерактивные и личностные.

**Директивные методы**

В основе директивных методов — взаимодействие обучаемого с наставником, инструктором, преподавателем, тренером. Обучение ведется в очной форме.

**Среди директивных методов можно выделить следующие:**

* Лекции. Таким методом можно обучать сотни человек одновременно, но при этом обратная связь минимальна, передача знаний носит односторонний характер.
* Семинары. Здесь степень активности слушателей уже выше, особенно если практические занятия строятся с элементами деловой игры, мозгового штурма, кейс-стади и т. п.
* Наставничество — традиционный метод, при котором опытный сотрудник передает знания новичку.
* Инструктаж. Как и при наставничестве, обучение ведется без отрыва от трудовой деятельности. Инструктор вводит нового сотрудника в курс предстоящей работы.
* Тренинги. Как правило, они помогают развивать отдельные компетенции — ведение переговоров, повышение эффективности продаж, тайм-менеджмент и др.
* Секондмент — относительно новая в России методика профессионального развития персонала. Стажировка в другом отделе или фирме помогает быстро приобрести новый опыт.

**Интерактивные методы**

Интерактивные методики предполагают деятельное участие персонала в обучении, при этом большая роль отводится современным техническим возможностям. Благодаря интернету сегодня стали доступными:

**Адаптация персонала в организации:**

* методики правильной организации процесса
* дистанционное обучение;
* онлайн-конференции и вебинары;
* видеоуроки.

Такие методы часто не требуют привлечения специалистов (тренеров, преподавателей), сотрудник может учиться в любое удобное время и в любом месте. Видеоформат способствует лучшему усвоению информации.

**Личностные методы**

Личностные методы основаны на самообучении персонала. Здесь на первый план выходит задача мотивации. Самостоятельное обучение сотрудников нельзя пускать на самотек: оно должно проходить под руководством и контролем HR-специалистов. Практикуются разные способы повышения мотивации: «круглые столы», регулярное обсуждение полученного опыта всем коллективом и др. Необходимо, чтобы сотрудник четко осознавал все плюсы самостоятельного образования. По сути, ротация также представляет собой самообучение.

**Инструменты развития сотрудников**

Каждой группе методов свойственны особые инструменты развития персонала. Их много, но мы остановимся только на самых востребованных и действенных решениях. Именно они чаще всего применяются специалистами HR-отделов.

**Регламент**

Корпоративный регламент — это устав предприятия, документ, в котором прописаны правила поведения сотрудников на рабочем месте, нормы их взаимоотношений с коллегами, руководством и клиентами.

**В системе управления развитием персонала регламент решает следующие задачи:**

* формирование корпоративной культуры, утверждение ценностей компании, ее целей и миссии;
* сохранение дисциплины в организации;
* помощь в адаптации новичкам.

**Корпоративный портал**

Корпоративные порталы создаются для того, чтобы облегчить обмен информацией внутри компании, автоматизировать некоторые рабочие процессы.

**Их функционал включает:**

* хранение корпоративных данных и управление ими;
* быстрый поиск нужной информации;
* публикацию новостей, объявлений, оповещений.

**С точки зрения развития персонала предприятия корпоративный портал решает несколько задач:**

* помогает сотрудникам в адаптации (благодаря быстрому ориентированию в рабочей обстановке, удобному поиску нужных данных);
* дает возможности для самообучения;
* способствует распространению корпоративной культуры;
* облегчает HR-менеджерам процессы сбора и анализа сведений о сотрудниках.

Но реальность большинства компаний такова, что функционал корпоративных порталов используется не более чем на 15–20%. Причина, вероятно, в том, что этот инструмент недостаточно интерактивен, не в состоянии обеспечить полноценную обратную связь и подсознательно связывается с сугубо рабочим функционалом.

**Корпоративная социальная сеть**

В отличие от портала, корпоративная соцсеть предназначена прежде всего для общения. Она ориентирована на рядовых сотрудников и эффективно решает их проблемы, поэтому ее посещаемость гораздо выше.

**Функционал инструмента объединяет возможности обычных соцсетей и корпоративного портала:**

* персональные страницы пользователей;
* база контактов, где хранится информация о каждом сотруднике;
* самостоятельная публикация контента;
* широкие возможности для общения и обмена информацией (форумы, чаты, комментарии к записям);
* создание и ведение тематических групп;
* новостные ленты;
* напоминания и оповещения и т. д.

**Благодаря всему этому корпоративная соцсеть превращается в мощный инструмент управления «человеческими ресурсами». С этой точки зрения она:**

* повышает лояльность персонала к компании (сотрудники, активно участвующие в жизни организации, демонстрируют большую вовлеченность);
* формирует корпоративную культуру и доносит ее принципы до каждого члена коллектива;
* способствует командообразованию;
* помогает новичкам быстро адаптироваться;
* стимулирует сотрудников к получению знаний и облегчает процесс обучения (за счет многообразия источников информации, быстрого доступа к ним, а также благодаря оперативной обратной связи с коллегами);
* дает возможности для профессионального и личностного роста (например, в процессе совместного обсуждения бизнес-задач);
* предоставляет HR-менеджеру богатый материал для планирования развития персонала, анализа деловых и личных качеств сотрудников, оценки психологического климата в компании.

Успешное ведение бизнеса немыслимо без грамотной стратегии развития персонала. Совершенствование профессионального уровня и личностных качеств сотрудников требует применения современных методов и инструментов. Одно из эффективных решений в управлении «человеческим капиталом» — корпоративная социальная сеть.

**Преимущества повышения квалификации**

Чтобы в полной мере использовать умения и навыки персонала, ваша организация должна обеспечить возможности для его развития и самосовершенствования, чтобы соответствовать технологическим и организационным изменениям. Существует пять основных причин того, почему развитие и повышение квалификации персонала в настоящее время приобрело особенно большое значение.

1. Век информации — быстрые технологические изменения.
2. Изменения требований к рабочей силе.
3. Недостаток навыков, особенно в высокотехнологичных и наукоемких областях.
4. Постоянные организационные изменения.

**Век информации**

Век информации, то есть технологическая революция, основанная на развитии информационных технологий, сопровождается существенными изменениями в экономике и рабочих обязанностях. Мы перешли от промышленной системы изготовления и перемещения продукции к системе сервисного обслуживания и решения наукоемких задач. Традиционные требования к рабочим и служащим изменились, возникли новые рабочие места, особенно в сфере обслуживания, телекоммуникации и сфере информационных технологий. Сейчас в Европе и Северной Америке примерно 70% рабочих мест предполагают умственный труд и менее 30% — физический, тогда как пятьдесят лет назад соотношение было обратным.

Следовательно, готовность меняться, приспосабливаться становится важнейшим требованием к работнику. По данным департамента труда США, среднестатистический американец, вступающий сейчас в ряды рабочей силы, будет не менее трех раз в течение своей трудовой деятельности менять ее вид. В сходных обстоятельствах находятся и трудовые ресурсы европейских стран, «работа на всю жизнь» становится редкостью. Таким образом, людям необходимо развивать и приобретать универсальные знания и навыки, которые помогут устроиться на новую работу при изменении рабочей ситуации.

**Изменение требований к рабочей силе**

В прошлом люди могли надеяться на то, что полученное ими образование и подготовка окажутся достаточными на всю жизнь. Однако сейчас базовое обучение создает лишь основу для профессиональной карьеры. Достаточные навыки и опыт при приеме на работу отнюдь не гарантируют того, что в связи с изменением обстоятельств и рабочей ситуации не потребуется совершенствовать имеющиеся у работника навыки. Работа и учеба должны стать неразрывными, ведь если сотрудники не имеют возможности повышать квалификацию на рабочем месте, их навыки постепенно устаревают. Аналогичным образом, если руководство компании не вкладывает достаточно средств в обучение и переквалификацию кадров, производство неизбежно тормозится.

Традиционно термин «развитие» (повышение квалификации) относилось к сравнительно небольшому по численности управленческому звену в крупных компаниях, менеджеров считали «мозгом» организации. Однако сейчас возникла необходимость в распределении руководства, то есть большее число людей теперь должно владеть соответствующими навыками. Численность и удельный вес руководителей и специалистов возросли, что усилило потребность в повышении профессиональной квалификации. Действительно, постоянное повышение профессиональной квалификации теперь выдвигается в качестве обязательного требования большинством профессиональных ассоциаций. Необходимость в дополнительном обучении и повышении квалификации сначала затронула менеджеров и узких специалистов, а теперь это касается персонала всех уровней.

**Недостаток навыков**

Технологическое развитие привело к росту числа квалифицированных и наукоемких работ и потребности в специалистах, обученных соответствующим образом. Недостаток квалифицированных кадров сдерживает развитие бизнеса, однако это вполне естественное явление, вызванное временным расхождением в развитии новых технологий и процессов и обучения им кадров. Осуществить переподготовку работников старшего возраста часто можно гораздо быстрее. Очевидно, первым шагом в преодолении несовершенства навыков должно стать использование существующих кадров и их умений. Сиюминутные последствия отсутствия необходимых навыков вполне очевидны, однако отсроченный эффект пренебрежительного отношения к повышению квалификации персонала может проявиться, когда ситуация станет критической.

Традиционно, когда у компании большой «портфель заказов», руководство не находит времени на обучение персонала; вместе с тем, когда дел становится меньше, на обучение зачастую не хватает денег. Исследования показывают, что наибольших успехов добиваются те организации, которые систематически занимаются повышением квалификации своих сотрудников и расходуют на обучение достаточно средств. Расширяя внутренние возможности и повышая гибкость кадров, компания предотвращает дефицит квалифицированных сотрудников и меньше подвержена краткосрочным изменениям в экономике.

**Постоянные организационные изменения**

За последнее десятилетие большинство организаций претерпели значительные изменения. Как правило, это связано с переходом от иерархических пирамид к коллективам, работающим по принципу команды. Отметим некоторые последствия этого процесса для менеджеров и персонала. Менеджерам и руководителям часто приходится управлять большим количеством людей и более сложными рабочими процессами и процедурами. Соответственно меньше возможностей остается для микроуправления, а сотрудники могут проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения. Менеджеры и руководители получили дополнительные обязанности по работе с персоналом и обучению, промышленным связям, безопасности производства и т. п.

Это повышает потребность в делегировании полномочий. Популярный в настоящее время стиль командной работы означает, что персонал должен развивать у себя умение руководить и работать в команде. Кроме того, сотрудникам приходится проявлять большую гибкость, работая в разных качествах над различными заданиями. Некоторые из вышеупомянутых изменений, вероятно, вас пока не коснулись. Вместе с тем менеджерам следует быть готовыми к значительным переменам, которые, несомненно, грядут. Забота о повышении квалификации персонала даст людям необходимые навыки и уверенность в своих силах, чтобы пробовать новые роли и преодолевать периоды неопределенности.

**Причины необходимости развития персонала**

Менеджеры часто считают наиболее важными для себя профессиональные и технические аспекты работы. Когда эти функции «осложняются» дополнительными обязанностями, например повышением квалификации персонала, реальная работа иногда страдает. За последнее десятилетие, однако, идея о том, что менеджеры и руководители должны способствовать росту и развитию своих сотрудников, укрепилась и стала ключевой обязанностью этих лиц. Их участие в повышении квалификации кадров важно по следующим причинам. Руководство людьми означает положительное влияние на них, это один из лучших способов поддержки их развития.

Большинство проблем сводятся к «человеческому фактору». Если вспомнить и проанализировать имеющиеся проблемы, обнаружится, что они зачастую имеют непосредственное отношение к неудовлетворительной коммуникации, несовершенству знаний или навыков, незрелому отношению к работе. Занимаясь подготовкой персонала, развивая его рабочие навыки, вы можете преодолеть целый ряд проблем. Обучение с отрывом от работы часто неэффективно, и задача менеджеров — провести параллели с текущими заданиями.

Действительно, если идеи и подходы, рекомендованные при обучении, противоречат принятым в компании, сотрудники испытывают разочарование, вновь приступая к своей работе. Ваше участие должно снижать вероятность конфликта и разочарования, когда сотрудники применяют вновь приобретенные знания и навыки на своем рабочем месте. В успешных организациях создается особая атмосфера, способствующая росту и развитию персонала, действуют постоянные программы повышения квалификации, то есть это не является однократной акцией. Помимо официальных программ обучения имеются возможности для неформальной учебы.

Например, исследования в компании Motorola показывают тесную взаимосвязь между формальным и неформальным обучением на рабочем месте. Исследователи подсчитали, что каждый час формального обучения соответствует четырем часам неформальной учебы, в частности практике, проверке полученной информации, поиску взаимосвязи между теорией и практикой. Несмотря на насущную необходимость, некоторые менеджеры неохотно тратят время на повышение квалификации персонала. Ниже приведены четыре наиболее типичных довода, некоторые из них, возможно, вам знакомы. После каждого довода дается возможный ответ инертному менеджеру, исповедующему подобные взгляды.

1. Я очень занят(а), мне с трудом удается должным образом справляться с текущей работой. У меня просто нет времени на то, чтобы кого-то учить. У меня достаточно своих обязанностей.

Ответ: Вы действительно перегружены, так что давайте обсудим, как помочь вам разрешить некоторые проблемы, перепоручив их другим сотрудникам. Вас не просят непосредственно заниматься обучением сотрудников, хотя иногда и это помогает; вам предлагается позаботиться о повышении квалификации кадров, чтобы они смогли избавить вас от части обязанностей.

Исходите из того, что кадры — самый ценный и дорогостоящий ресурс каждой организации: эффективность управления определяется преимущественно тем, что делают ваши сотрудники, а не тем, чем занимаетесь вы. Эффективность собственной работы и продуктивность деятельности зависят от умения побудить свою команду к добросовестному производительному труду. Однако существуют всего два способа повышения продуктивности — расширение возможностей персонала и повышение желания трудиться с высокой самоотдачей. Забота об обучении и повышении квалификации своих сотрудников не только расширяет их возможности, но и усиливает мотивацию. Повышение квалификации персонала требует времени, но увеличивает эффективность работы команды и качество производимой продукции или оказываемых услуг. Следовательно, необходимо найти на это время.

2. Опыт — лучший учитель. Мой начальник никогда мне не помогал и никогда не показывал, как и что нужно делать. Я учился управлять сам, на собственных ошибках, так почему я должен беспокоиться об обучении своих сотрудников?

Ответ: многое можно узнать на собственном опыте, но для этого требуется большое количество времени, а само обучение сопровождается рядом ошибок. Помимо всего прочего, таким образом не всегда можно узнать, как лучше что-либо сделать. Плохое усвоение основ сильно затрудняет «уроки опыта»: иногда люди в процессе трудовой деятельности закрепляют собственные ошибки.

В конце концов, один год неэффективной работы, помноженный на 35, даст сотруднику право на получение наград, но принесет мало пользы организации. Ваш начальник, возможно, вам не помогал, но неужели вы не хотели бы поддержки и руководства с его стороны? Все мы должны заботиться о развитии своих сотрудников, поскольку в этом случае их работа быстрее становится качественной и безопасной. Вы же не станете рекомендовать учиться вождению на личном опыте. Сначала следует пройти курсы, выучить основные правила и сдать экзамен.

3. Я принимаю на работу квалифицированных сотрудников. У нас не учебное заведение — учиться нужно было раньше. Здесь люди работают.

Ответ: Ваши сотрудники получили соответствующую подготовку, однако с развитием организации требования к работе изменились. Работа будет выполняться быстрее и с более высоким качеством, если дать людям возможность развиваться и совершенствовать свои навыки. Когда работник видит, что попал в тупик, что не сможет учиться и повышать свою квалификацию, продуктивность его труда падает, а сам он стремится сменить работу при первой же возможности.

**Преимущества повышения квалификации персонала для организации**

Повышение квалификации персонала поможет по следующим ключевым направлениям. Подбор и расстановка кадров. Перспектива обучения и повышения квалификации привлекает хороших специалистов. Текучесть кадров снижается, поскольку должным образом подготовленные сотрудники получают больше удовлетворения от работы, так как могут полнее себя реализовать, а их усилия получают признание. Использование новых технологий и производственных систем. Во многих компаниях имеется широкий спектр технологических возможностей, однако некоторые из них не используются из-за отсутствия квалифицированных кадров.

Повышение квалификации на рабочем месте, когда начальник организует обучение отдельных сотрудников или небольших групп, служит кратчайшим путем к применению новых технологий. Качество продукции и услуг. Обучение и повышение квалификации персонала, особенно неформальных лидеров команд и сотрудников, работающих с клиентами, позволяет полнее удовлетворять потребности клиентов. Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. В процессе повышения квалификации проявляют себя сотрудники с потенциальными способностями к руководству и менеджменту, в связи с чем можно строить долгосрочные планы на будущее в масштабах всей организации. Способность организации действенно реагировать на меняющиеся обстоятельства. Прошедший обучение и повышение квалификации персонал расширяет возможности реагирования на меняющиеся требования клиентов.

**Преимущества повышения квалификации персонала для руководителей**

* Личное участие в повышении квалификации сотрудников способствует самосовершенствованию в следующих направлениях.
* Текущие дела. Концентрируя внимание на повышении квалификации персонала, вы тем самым заботитесь о том, чтобы ваши сотрудники учились на ошибках, а не повторяли их. Если вы сами или кто-либо из опытных работников научите людей, что и как нужно делать, у работников появятся новые навыки, круг их обязанностей можно расширить, что сэкономит вам время в будущем.
* Потенциальные возможности сотрудников. В отличие от оборудования ценность кадров повышается со временем, благодаря приобретению новых знаний и опыта. Постоянно совершенствуя свои навыки, вы и ваши сотрудники никогда не отстанете от требований времени и сумеете справиться с изменившейся рабочей нагрузкой. Развитие собственных возможностей гарантирует в будущем независимость от других подразделений и консультантов.
* Собственные перспективы карьерного роста. Типичная ошибка, когда человек, желая стать незаменимым, стремится сделать все сам. Позаботившись о повышении квалификации своих сотрудников и возложив на них больше ответственности, вы сэкономите силы и время и сможете расширить круг своих обязанностей.

**Преимущества повышения квалификации для сотрудников**

* Гарантированная занятость. Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы. Развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника, который может выполнять разную работу в данной организации.
* Рабочий потенциал. Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе.
* Ослабление стресса. Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям и работе в сложных условиях.
* Мотивация и удовлетворение от работы. Повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы.

По данным опросов, размер оплаты имеет гораздо меньшее значение, чем принято считать. Исследователи сделали важное наблюдение: люди хотят интересной и увлекательной работы, хотят работать с удовольствием и гордиться результатами своего труда. Менеджеры и руководители имеют большое влияние на работу своих сотрудников и их отношение к ней. Следует больше заботиться о повышении удовлетворенности работой.

**Типичные ситуации**

Когда вы приступаете к чему-либо новому или что-то меняете, возможно возникновение определенных трудностей. Ниже описаны несколько ситуаций, которые иногда возникают, если уделять внимание развитию своих сотрудников. После каждого описания предлагается возможная реакция на ситуацию.

* Ситуация. Люди ранее прошли курс обучения, но отнеслись к нему не слишком серьезно ввиду отсутствия преемственности.
* Реакция. Поставьте их в известность, что у вас есть особый метод подготовки и контроля после окончания курсов. Подготовка включает обсуждение с сотрудником предстоящего курса обучения и ваших с ним ожиданий.

**К контролирующим относятся следующие мероприятия:**

1) обсуждение с вами пройденного курса обучения, при этом акцент делается на том, как применить приобретенные знания в текущей работе;

2) краткое выступление сотрудника на собрании трудового коллектива, чтобы коллеги получили представление о пользе обучения и, возможно, помогли воплотить в жизнь новые идеи.

* Ситуация. Вы годами не обращали внимания на своих сотрудников и внезапно решили заняться их обучением и развитием. Некоторые из них озадачены, скептически относятся к новым веяниям.
* Реакция. На обычном собрании трудового коллектива отметьте, что собираетесь развить собственные навыки и хотите, чтобы сотрудники обдумали пути повышения своей продуктивности. Большинство людей одобрительно воспримут эту идею.

Некоторые «ветераны производства» будут нуждаться в заверениях, что новая политика не представляет для них угрозы. Встретьтесь с каждым из них лично, пусть они предложат направления повышения квалификации, обсудите способы их реализации. Для тех, кто работает в организации длительное время, курс обучения с отрывом от работы окажется более интересным и полезным, чем обучение на рабочем месте. Ситуация. Вы заинтересованы в развитии собственных навыков и умений ваших сотрудников, но должны заручиться поддержкой начальства. Реакция. Анализ результатов работы дает возможность обсудить с начальником перспективы развития своих сотрудников и свои собственные. Дайте начальнику понять, что собираетесь заняться повышением квалификации персонала, а также упомяните связанные с этим выгоды для организации.

**Научи ученого: как эффективно повысить квалификацию сотрудников**

Лучший способ обойти конкурентов — постоянные улучшения. Причем ключевую роль в модернизации компании играет развитие персонала. При грамотной работе с кадрами растет и качество продукта компании, и финансовые показатели бизнеса. Что важно учитывать, отправляя свою команду на курсы повышения квалификации? Незаинтересованные в обучении сотрудники, бесполезные знания, которые не применимы в ходе исполнения ежедневных обязанностей, и краткосрочный эффект от обучения — вот основные проблемы в процессе повышения квалификации кадров.

**Правильные люди**

Первый этап успешного повышения квалификации коллектива — выбор правильных сотрудников для переподготовки и оттачивания навыков. Помимо того, что сами курсы могут оказаться некачественными (от этого никто не застрахован), так еще и у самого работника банально может не быть желания обучаться. Один из самых неприятных случаев, когда работник тратит на повышение квалификации личное время, — тогда он просто не успевает отдохнуть. Подобные ситуации вызывают негативный отклик персонала и финансовые потери. Чтобы их избежать, следует подходить к повышению квалификации комплексно.

Ошибка руководителя, который выбирает кандидатов на обучающие курсы, может сделает напрасными все прочие усилия. А вот правильно мотивированный работник не только поднимет личный уровень знаний, но и поможет в становлении своих коллег. Помимо условного лидера, улучшайте навыки и тех сотрудников, которые медленно выполняют ключевые операции. В небольшом коллективе таких выделить несложно, а вот для крупной компании есть своя методика отбора. Подготовьте набор ключевых показателей, которые определят кандидатов на повышение квалификации.

Например, для того же отдела продаж это соотношение количества сделок и общего времени, которое потрачено на переговоры, либо коэффициент успешно проведенных презентаций. Также подойдет количество результативных командировок и среднее количество звонков в час. Чтобы оценить результативность и получить необходимые данные, рекомендую использовать системы управления проектами, тайм-трекинг и успешные практики других компаний. Выбирать их можно с помощью специальных программ и проверенных практик ведущих компаний.

Интересная практика подбора лучших сотрудников у американского Amazon. На корпоративном сайте компания завела виртуальную коробку, куда любой желающий может направить предложение, как усовершенствовать работу интернет-гиганта. С помощью такого функционала Amazon выявляет наиболее инициативных сотрудников. Они не бездействуют при виде проблем, и им не наплевать на будущее компании. Чтобы они могли приобщиться к воплощению своих предложений в реальность, компания поощряет их обучение. Кстати, когда-то от программиста Чарльза Варда поступило предложение о бесплатной доставке, которая могла бы стать фишкой Amazon.

В результате доставка трансформировалась в крайне популярный премиальный набор услуг. Другой пример онлайн-магазина — Zappos, в котором ежемесячно выбирают лучшего сотрудника. Голосует сам коллектив: у каждого есть по $50, которые необходимо отдать тому, кто, по их мнению, в этом месяце работал лучше всех. Победитель получает денежное вознаграждение и возможность пользоваться крытой парковкой.

**Точный метод**

Далее определитесь с методами повышения квалификации. Условно делим методы на внутренние и внешние. Первые — это те мероприятия, что проводятся внутри компании, ко вторым относятся образовательные программы. Преимущества внутрикорпоративного обучения заключаются в меньших расходах, укреплении корпоративной культуры, возможности корректировать и оптимизировать процесс. Внешние же, как правило, расширяют кругозор сотрудника, дают более глубокие и структурированные знания и возможность перенять сторонний опыт.

Тренеры и наставники. Можно и комбинировать методы. Например, привлекать тренера-профессионала, который обучит в соответствии с особенностями работы компании, наладит связь между отделами и поможет в формировании корпоративной культуры. Другой метод — создание системы наставник-ученик(и). Наставником может стать любой опытный работник, который уже прошел курсы или обладает достаточным арсеналом знаний. Он может взять одного или нескольких учеников, проводить лекционные занятия и помогать им в работе. Важно при этом ограничить количество часов на обучение.

Обмен опытом между отделами. Это хороший прием для лучшего понимания устройства работы в компании, когда один подчиненный на время переходит в другой отдел. Например, дизайнер сайта может на время попасть к верстальщикам. Верстка — это следующее функциональное звено при внедрении дизайна на сайт, и усиление связи между этими отделами ускорит разработку и упростит общение в дальнейшем.

Обучение в рамках дискуссии. Самый нетривиальный метод носит характер эксперимента, поэтому его результаты невозможно предугадать. Однако он однозначно полезен, так как помогает понять логику мышления разных людей. Организовать такое обучение просто: собираются сотрудники и обсуждают тему дискуссии.

Инструктаж. Обязательное обучение, которое следует проводить для каждого новичка. Один-два дня инструктажа помогут подчиненному освоиться и быстро войти в темп работы. Внешние методы повышения квалификации отличаются более оригинальным подходом к обучению. Хакатоны, конференции, семинары, лекции. Любое публичное мероприятие, которое посвящено развитию области знаний, — отличный вариант повысить уровень квалификации подчиненных. Там работник заведет полезные знакомства среди профессионалов, откроет для себя новые технологии и неординарные способы использования старых, по-другому взглянет на решение рутинных задач. Кроме того, это обычно не бьет по карману.

Саморазвитие. Иногда самостоятельное обучение — оптимальный метод оттачивания навыков отдельных сотрудников. Например, оно круто работает для программистов, которым требуется технология, на освоение которой уйдет много времени. Можно выделить определенное количество дней или часов на самообучение, а после проверить результат.

Тренинги. В определенных случаях приглашать тренера в компанию затратно и не эффективно. Поэтому проще отправить сотрудника на мероприятие, где профессионал поделится своим опытом. Чем больше сфера работы отрегулирована какими-либо нормативами, тем лучше на квалификацию специалиста повлияет тренинг. Они помогут, к примеру, бухгалтерам, экономистам, банковским сотрудникам. Профессиональные курсы. Это один из самых популярных и эффективных способов быстро улучшить знания подчиненных. Кроме того, эффект от таких курсов практически сразу положительно скажется на скорости и качестве работы. Однако если вы решились обучать множество сотрудников с помощью таких программ, то создайте резерв средств под образовательные издержки.

**Подход к новичкам**

Нерегулярный или несистемный подход к образованию сотрудников погоды не сделает. Мы предлагаем объединять внешние и внутренние методы оттачивания навыков команды для лучшего результата. При этом отталкивайтесь от сферы деятельности сотрудника и уровня его профессионализма. Для неопытных и новичков начинайте с инструктажа по принципам работы компании. Регулярно отправляйте специалиста на конференции и тренинги. При положительном эффекте отправляйте сотрудника на специальные курсы на несколько недель. А вот если работник не проявляет интереса, приставьте к нему наставника, который лучше проанализирует проблемы.

Например, начинающего дизайнера интернет-магазина лучше всего отправить на наименее затратные мероприятия. Здесь подойдет обучение в рамках дискуссии, обмен между отделами и инструктаж при приеме на работу. По внешним методам — это конференции, тренинги, предоставление возможностей для самостоятельного обучения. Предположим, начинающий дизайнер проявил недюжинный талант и рвение в учебе и работе. Следует поблагодарить его и потратиться на более качественное обучение. Например, приставить к нему профессионала из вашей компании или отправить на крутые курсы в несколько недель. Достойный сотрудник оценит подобное внимание и приложит максимум усилий для улучшения навыков.

**Что делать с топами?**

С профессионалами высокого уровня сложнее. Для лучших сотрудников используйте неординарные подходы: предлагайте стать наставником, провести серию лекций, дайте возможность посещать передовые мировые конференции и стимулируйте обучение в рамках дискуссий. Для специалистов среднего звена практикуйте обмен между отделами для улучшения координации между ними и привлекайте сторонних тренеров для повышения уровня знаний сотрудников. К примеру, программисты топ-уровня часто находятся в состоянии перманентного самообразования.

Это помогает оставаться «в теме» последних технологий и поддерживать свою стоимость на рынке труда. Как раз для них требуются неординарные методы повышения квалификации. Предложите им стать учителем одного из начинающих программистов. В таком случае пользу получают обе стороны. Более «зеленый» работник получает опытного наставника, который помогает качественнее решать задачи и быстро находить решение типичных проблем. Опытный сотрудник получает возможность посмотреть незашоренным взглядом на методологию решения задач и почерпнуть креативные подходы к написанию кода. Также для такого специалиста полезны конференции программистов международного уровня. Эти мероприятия помогают определить современные тенденции в технологическом прогрессе. Внедрение передовых технологий повлияет на развитие всей организации.

**Вкус дорогой жизни. Почему стартаперу вредно экономить**

Многие начинающие предприниматели уверены: чтобы стартап взлетел, экономить нужно на всем, а чтобы клиентов было больше, — продукт должен стоить дешево.

Практика же доказывает обратное. Есть такой стереотип: чем больше человек зарабатывает, тем лучше он должен выглядеть, тем дороже должна быть его машина и прочее. Когда я только начал заниматься собственным бизнесом, этот стереотип существовал и в моей голове. Хотелось понять, до какого уровня дохода есть эластичность на качество жизни, то есть сколько нужно зарабатывать, чтобы ни в чем себе не отказывать.

Оказалось, что всех успешных людей, бизнесменов, топ-менеджеров крупных компаний условно можно разделить на два типа. Первый — те, кто живет luxury-жизнью: ужинает в дорогих ресторанах, одевается в модных заграничных бутиках, отдыхает на фешенебельных курортах. Они много зарабатывают и, соответственно, много тратят. И есть второй тип обеспеченных людей — те, кто создает успешные компании и продукты, но при этом тратят не больше 10% своего заработка. Остальные 90% они инвестируют в различные проекты, постоянно таким образом развиваясь. Они отнюдь не скряги, просто на практике после миллиона-полутора эластичность дохода на качество жизни заканчивается. То есть в этот момент вы можете купить и обеспечить все, что необходимо вам и вашим родным, а дальше начинается роскошь, которая не меняет качества жизни.

**Больше тратить — лучше жить**

Мы создавали бизнес, будучи студентами. Первые три года платили себе зарплату по 15 000 рублей. Приходилось сильно экономить, питаться лапшой быстрого приготовления. Так вот, первый урок заключается в следующем: нельзя построить успешную компанию, если у вас нет понимания, что такое хорошо и как это «хорошо» может быть у вас. Нужно общаться с успешными людьми, которые качественно делают свою работу, создают лучший сервис и зарабатывают большие деньги. Этот урок нам преподал наш первый инвестор.

После чего он предложил нам помощь: выкупил по полпроцента доли компании у каждого из четырех основателей, чтобы мы смогли улучшить качество своей жизни и понять, что же такое «хорошо». Деньги мы потратили на аренду комфортного жилья, новую одежду, на образовательные курсы и новые компьютеры. Благодаря чему появилось понимание, что есть некоторый уровень сервиса, который действительно улучшает качество жизни и ее эффективность, например, если у тебя хороший дорогой матрац, то ты гораздо лучше высыпаешься, и как следствие, увеличивается продуктивность.

**Важная экономия**

Многие стартапы открывают офисы в полуразрушенных зданиях в промзоне ради экономии. Вы должны поставить перед собой цель — выбраться из этой дыры. Это не про то, сколько у вас денег в кармане, а про то, какое решение вы выберете: лучшее или самое дешевое. Возможно, случится так, что «лучшее» и «дешевое» вообще окажутся одним и тем же, но только сначала нужно выбирать лучшее и только потом ранжировать его по цене. Неправильно набирать дешевых сотрудников, тратить часы на выбор воды в офис, которая стоит на 100 рублей дешевле, забывая при этом, что час собственного времени стоит гораздо больше.

Через некоторое время к вам придет понимание, что лучше добраться до работы на такси за 20 минут, чем за час на общественном транспорте, а сэкономленные 40 минут потратить на что-то очень важное. Да, вы тратите деньги, зато экономите время, которое в итоге и принесет вам гораздо больше денег. Можно по-прежнему жить в съемной квартире, не иметь собственной машины — это вопрос не антуража, а того, как ты принимаешь решение, переводя систему «я не могу себе этого позволить» в вопрос «как я это получу и что мне это даст».

**Костюмчик на миллион**

Как ни крути, встречают по одежке: если вы не уделяете должного внимание тому, как вы выглядите, и тому, во что вы одеты, люди не будут воспринимать вас всерьез. Знаю на собственном опыте: выступал примерно с одним и тем же контентом в двух разных образах — уровень восприятия аудиторией гораздо выше, если ты одет дорого. Если ты в лохмотьях пришел, то какой бы ты ни был гений, собеседник получает над тобой эмоциональное преимущество. И это не про цену, а про качество. Когда ты это качество чувствуешь сам, то начинаешь требовать его и в бизнесе.

**Дешевле — не значит популярнее**

Еще один важный урок: неправильно думать, что цена решает все. Многие предприниматели в начале своего пути считают, что чем меньше стоит продукт, тем больше клиентов придет. На самом деле это абсолютно неправильная мысль, от которой необходимо избавиться. Если вы продаете дешево, что это дает? На практике люди реально слабо эластичны к ценам: им важнее получить результат и комфорт, чем цены на 100–200 рублей ниже. Чем ниже цена, тем меньше покупают. Почему так получается? Низкие цены привлекают соответствующую аудиторию. Люди, которые готовы платить больше, предъявляют совершенно другие требования к качеству, нежели искатели низких цен. Соответственно, и вы начинаете работать лучше, развиваете свои услуги. А если ориентироваться на низкую цену, то приходится снижать и качество услуг: люди, которые эластичны к качеству, уйдут, останутся лишь любители низких цен. В итоге маржинальность падает, инвестирование в развитие становится невозможным, идет отрицательная селекция, и бизнес просто схлопывается.

**Эмоциональный сервис**

Для многих людей из IT-сферы эмоциональная сторона жизни не всегда понятна, они привыкли к сухим теориям спроса-предложения, рационального потребителя в экономике и так далее. В жизни действуют другие правила. Мне пришлось пройти несколько тренингов, прежде чем понять это. На них меня просили продать апельсин за 1000 рублей, и как оказалось, это возможно. Просто в какой-то момент понимаешь, что ты не апельсин продаешь, а, скажем, 15-минутный контакт с человеком и то хорошее настроение, тот заряд бодрости, который он получит от общения с тобой. Эмоциональный сервис для людей порой оказывается важнее различных рациональных теорий.

**Золотая середина**

Еще одно важно правило — найти баланс между транжирой и скрягой: научиться различать, что действительно требует трат на необходимые улучшения, а что нет. Для начала надо потратить какое-то количество денег на всякие безумства просто для того, чтобы «наесться». Например, во всех компаниях периодически появляется сувенирная продукция для сотрудников. И если сначала она вызывает у людей бурный ажиотаж, то со временем просто теряет ценность. Также и с деньгами — это надо прочувствовать, потратив бездумно какую-то сумму на развлечения. А затем включить здравый смысл, который подскажет, что тратить деньги нужно на развитие, к примеру, поехать на очень дорогой курорт не просто так, а чтобы вернуться оттуда с 20 новыми полезными знакомствами.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 8**

<https://youtu.be/p766YQVtTxo>

**ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ**

**И КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ**

Вызовы современного этапа развития общества требуют от предприятий постоянного обновления и совершенствования компетенций в целях поддержания устойчивой конкурентоспособности. Ключевой для инновационно ориентированных промышленных предприятий является компетенция, связанная с обеспечением возможности реализации инновационных технологий и производства инновационной продукции. Ее основой служит технологическая база инновационно ориентированного промышленного предприятия (ТБ ИОПП). Под технологической базой здесь будем понимать систему, состоящую из совокупности взаимосвязанных элементов: процессов и обеспечивающих их ресурсов, направленных на достижение максимальной эффективности деятельности предприятия. Оптимальное развитие ТБ ИОПП невозможно без знания ее структуры. Второй уровень декомпозиции ТБ предполагает разделение процессов на два вида: функциональные и процессы управления.

**Ресурсы в свою очередь делятся на три вида:**

1. материальные;
2. нематериальные;
3. трудовые.

Предлагаемый подход позволит обеспечить сбалансированное развертывание процессов и ресурсов, а также постоянно отслеживать эффективность использования последних и разрабатывать стратегию развития технологической базы путем целенаправленного управляющего воздействия на ее отдельные элементы.

**Технологическая база предприятия**

* Процессы
* Функциональные Процессы управления
* Ресурсы

**Материальные**

* процесс проведения маркетинговых исследований
* процесс научной подготовки производства
* процесс конструкторской подготовки производства
* процесс технологической подготовки производства
* процесс организационной подготовки производства
* процесс освоения производства
* производственный процесс
* процесс реализации продукции
* управление проведением маркетинговых исследований
* управление научной подготовкой производства
* управление конструкторской подготовкой производства
* управление технологической подготовкой производства
* управление организационной подготовкой производства
* управление процессом освоения производства
* управление производственным процессом
* управление реализацией продукции
* управление трудовыми ресурсами
* управление инновационной деятельностью
* управление интеллектуальной собственностью
* управление материально-техническим обеспечением
* управление стратегическим развитием

**Нематериальные**

* сырье
* основные и вспомогательные материалы
* полуфабрикаты
* электроэнергия
* топливо
* здания
* сооружения
* машины
* механизмы
* оборудование
* контрольные
* и измерительные приборы
* средства телекоммуникаций и электрической связи
* транспорт

**Трудовые**

* изобретения
* промышленные образцы
* полезные модели
* товарные знаки
* программное обеспечение
* база данных
* база знаний
* ноу-хау
* рационализаторские
* предложения
* гудвилл
* производственный персонал, участвующий в производственном процессе или обслуживающий его (основные и вспомогательные рабочие)
* интеллектуально-креативный персонал, обеспечивающий создание, применение и передачу новых знаний и решений

**Анализ практического опыта ряда предприятий позволил выявить три стратегии управления развитием ТБ ИОПП:**

1. опирающаяся на собственный потенциал развития предприятия;
2. на базе использования смешанного потенциала развития, связанного с участием в частно-государственном партнерстве;
3. основанная на кооперации с частными партнерами.

Ключевым фактором при выборе одного из названных вариантов выступает обеспечение конкурентоспособности инновационно ориентированного промышленного предприятия. Продукция таких предприятий является наукоемкой, для ее создания необходимы значительные инвестиции и способность парка оборудования осуществлять инновационные технологии. Отсюда в качестве показателя, основываясь на котором можно выбирать стратегию, рекомендуется использовать конкордоспособность (термин введен Г. Б. Клейнером и отражает способность к сотрудничеству). Мы предлагаем уточнить это понятие и рассматривать способность к сотрудничеству как мотивацию к нему.

Мотивация предприятия к участию в кооперации может складываться не только на основе его внутренних потребностей, но и под воздействием внешних стимулов. Внутренняя мотивация появляется, когда предприятие осознает необходимость кооперации в целях развития, составляющих технологической базы, которых недостает для поддержания устойчивой конкурентоспособности. Из внешней среды (как от государства, так и от других предприятий) также могут поступать сигналы-предложения о кооперации. Предприятие должно оценить их с точки зрения своих целей и интересов в развитии, поскольку они могут являться сильными стимулами, а их использование — обеспечить быстрое развитие (но для этого необходимо оценить перспективу участия предприятия и его готовность к кооперации).

Выбор стратегии развития ТБ ИОПП зависит от целей предприятия, этапа жизненного цикла и исходного уровня развития ТБ. Использование первой стратегии целесообразно, когда предприятие уже с момента создания является инновационным, обладает достаточным собственным потенциалом и устойчивыми конкурентными преимуществами (запатентованные технологии производства, ноу-хау, уникальные продукты и т. д.), а следовательно, может привлечь инвесторов самостоятельно, без участия в кооперации. Показатель конкордоспособности предприятия при выборе первой стратегии низкий, так как оно не заинтересовано в участии в кооперации из опасения риска поглощения. По мере развития предприятию становится труднее поддерживать конкурентоспособность ТБ за счет собственного потенциала и возникает необходимость искать новые пути развития через партнерство, т. е. показатель конкордоспособности повысится.

В общем случае инновационно ориентированное промышленное предприятие имеет мотивацию к участию в частно-государственном партнерстве (ЧГП), так как оно снижает риски срыва проектов, открывает доступ к дополнительным источникам финансирования и тем самым создает возможность активного развития технологической базы. Но это участие может быть ограничено отсутствием заинтересованности государства в продукции, выпускаемой данным предприятием. Вторую стратегию можно использовать, если инновационно ориентированное предприятие видит перспективу участия в каких-либо государственных программах или его деятельность соответствует приоритетным направлениям инновационной деятельности государства.

Если деятельность инновационно ориентированного предприятия не отвечает требованиям ЧГП, а мотивация сильная, рекомендуется выбор третьей стратегии. Однако в этом случае риски срыва проектов значительно выше из-за «ненадежности» частных партнеров; кроме того, на рынке могут отсутствовать необходимые предприятия-партнеры, способные в полной мере компенсировать недостаток составляющих для развития ТБ. Проведенные нами исследования выявили различные инструменты реализации стратегий развития технологической базы для инновационно ориентированных предприятий. Наибольший интерес представляют те из них, что связаны с формой партнерства.

Организационными формами ЧГП являются: бизнес-инкубаторы (БИ), технопарки (ТП), кластеры (КЛ) и технологические платформы (ТПл). Частное партнерство может быть представлено совместными проектами между предприятиями, а также кластерами. Каждая из перечисленных форм имеет специфические черты и может эффективно использоваться на определенном этапе развития предприятия. Инструменты развития ТБ ИОПП можно разбить на две группы с точки зрения этапа жизненного цикла предприятия: для новых фирм типовыми инструментами развития ТБ по всем выбранным критериям являются БИ или ТП, для зрелых — КЛ и ТПл. Однако в исключительных случаях, когда создаваемое инновационно ориентированное предприятие имеет уникальные инновационные продукты или технологии, возможен вариант его участия в КЛ и ТПл.

Комплексный анализ деятельности инновационно ориентированных промышленных предприятий показал, что эффективное управление развитием их ТБ выступает решающим фактором обеспечения устойчивой конкурентоспособности. Разработанная структура ТБ, предусматривающая декомпозицию на процессы и ресурсы, позволит предприятиям осуществлять мониторинг и выявлять конкретные элементы, нуждающиеся в развитии через предложенные стратегии и инструменты управления развитием ТБ. На ее основе необходимо создать организационно управленческий инструментарий оценки уровня развития ТБ, который позволит в дальнейшем обоснованно принимать решение: действовать собственными силами или принять участие в партнерстве.

Использование механизма управления развитием ТБ позволит инновационно ориентированным предприятиям преодолеть негативные факторы и инновационную пассивность. Все уже привыкли к тому, что компетенции – это знания, умения и навыки персонала. Но для решения задач компании этого явно недостаточно. Поэтому современные исследователи ввели понятие организационных компетенций. Определение организационных компетенций позволяет управлять развитием бизнеса и оценивать возможности, связанные с выходом на новые рынки, запуском новых продуктов и повышением эффективности и конкурентоспособности в целом. Что это такое? Организационные компетенции – сравнительно новое понятие, которое еще не имеет своего устоявшегося содержания.

**Традиционно их определяют:**

* как приобретаемый путем коллективного обучения и накопления опыта специфический ресурс организации,
* коллективную способность компании выполнять специфические виды активности,
* набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий эффективное решение определенных задач компании.

В самом общем смысле оргкомпетенция – это способность организации решать свои бизнес-задачи. Организационная компетенция – это способность компании решать свои бизнес-задачи. Например, производить и продавать нефтехимию, разрабатывать и внедрять новые IT-продукты, обеспечивать массовое обслуживание клиентов и т. д.

Компоненты организационных компетенций от BITOBE (компетентностно герой-ориентированный подход)

**Как это работает**

**Можно выделить три подхода в развитии оргкомпетенций:**

* классический, направленный на поиск и выявление уже существующих в организации оргкомпетенций, которые обеспечивают ее конкурентоспособность в текущий момент времени;
* стратегический, направленный на создание новых оргкомпетенций, позволяющих организации достичь целевого состояния в определенный период времени;
* функциональный, ориентированный на создание достаточно полной карты оргкомпетенций для того, чтобы сформулировать и применить требования развития к каждой бизнес-функции.

Если первые два подхода помогают сфокусироваться сугубо на ключевых компетенциях, то третий можно назвать операциональным, так как он позволяет максимально охватить компетенции персонала – коллективные и индивидуальные.

1. Классический подход ориентирует на развитие сложно имитируемых оргкомпетенций, которые в данный момент выделяют ее среди других игроков на рынке. По словам Гарри Хемела и С. К. Прахаладу, такие оргкомпетенции позволяют компании сохранять сильные позиции на рынке и превосходить своих конкурентов.

Гарри Хемел и С. К. Прахаладу в числе таких оргкомпетенций упоминают логистический менеджмент Wal-Mart и Federal Express, управление гостиничным сервисом Marriott, миниатюризацию Sony и т. п. Безусловно, это то, в чем компании общепризнанно являются лучшими.

**Алгоритм определения и развития оргкомпетенций с точки зрения этого подхода состоит из восьми шагов:**

**1 шаг**

Выявление и идентификация оргкомпетенций компании по методу Хамела – Прахаладу.

**2 шаг**

Разработка решений по реализации этих оргкомпетенций в терминах стратегической архитектуры организаций, то есть выделение того, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы достичь целей в будущем.

**3 шаг**

Разработка решений по реализации уникальных оргкомпетенций, то есть тех, которые получили приоритет.

**4 шаг**

Разработка решений по инвестициям в развитие существующих оргкомпетенций с уже имеющейся приоритизацией.

**5 шаг**

Разработка решений по созданию стратегических альянсов, нацеленных на реализацию потенциала существующих оргкомпетенций.

**6 шаг**

Разработка решений по инвестициям в создание абсолютно новых уникальных оргкомпетенций.

**7 шаг**

Разработка решений по инвестициям, а также поиск и приобретение новых уникальных оргкомпетенций.

**8 шаг**

Разработка решений по защите и сохранению оргкомпетенций компании.

Для приоритизации оргкомпетенций можно использовать простую 5-уровневую шкалу. Подход призван обеспечить долгосрочную стратегическую конкурентоспособность. Его минус может заключаться в том, что умение или технология, делавшие компанию уникальной еще год или два назад, могут быстро стать достоянием всего рынка. Особенно это характерно для таких быстроразвивающихся отраслей, как IT и телеком.

2. Стратегический подход фокусирует внимание на развитии тех оргкомпетенций, от которых зависит реализация стратегии. Компания может не обладать ими на текущий момент.

кино

**Алгоритм их выявления и развития выглядит следующим образом:**

1. Определение бизнес-контекста, стратегий и амбиций. На этом этапе анализируются стратегические цели и ключевые задачи.
2. Идентификация релевантных стратегии оргкомпетенций. Этот этап может идти параллельно первому. Он направлен на поиск знаний, навыков и технологий, которыми компании необходимо прирасти, чтобы достичь поставленных целей.
3. Идентификация критических индикаторов деятельности – параметров производительности, являющихся фундаментальными показателями успеха компании. Для этого может использоваться сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard).
4. Анализ оргкомпетенций по их текущему и перспективному влиянию на KPI. Далее оргкомпетенции ранжируются по степени своей важности для компании.
5. Анализ отобранных оргкомпетенций по следующим критериям:

* уровень развития оргкомпетенции,
* уровень кодификации или объема формализованного знания,
* распространение в компании с определением текущего состояния (AS IS) и целевого состояния (TO BE).

1. Формирование плана мероприятий по развитию оргкомпетенций с определением целевого состояния, целевых значений измеряемых показателей и определением ответственных исполнителей.

**Стратегический подход к развитию ключевых оргкомпетенций**

Этот подход позволяет всей компании двигаться с прицелом на единый образ будущего, но он требует кропотливой аналитической работы, так как результат во многом зависит от полноты понимания контекста развития каждой оргкомпетенции.

Функциональный подход представляет оргкомпетенции как верхнеуровневые домены компетенций персонала. Его можно назвать более операционным, так как текущие требования и требования на основе стратегии применяются к каждой бизнес-функции.

**Это позволяет понять, какие оргкомпетенции:**

* достаточно развиты,
* представлены частично,
* требуют развития.

Подход удобен своей наглядной применимостью к крупным бизнес-функциям. Они уже ориентированы на определенную общую для корпорации стратегию, в рамках которой реализуют свои цели. Развитие функций складывается из разных видов оргкомпетенций, в том числе и стандартных для отрасли. Они могут не свидетельствовать об уникальности навыка компании и напрямую не следовать из стратегии, но влиять на достижение целевого образа.

**Что влияет на результат**

Хемел и Прахаладу неслучайно охарактеризовали оргкомпетенции как корни. Чем суровее рыночная среда, тем более мощной должна быть корневая система, чтобы организация выстояла и по-прежнему давала плоды – производила новые продукты и услуги. Управление через оргкомпетенции позволит сфокусировать вашу компанию на тех аспектах, которые необходимы для реализации задач, и управлять эффективностью и развитием, опираясь на реальное понимание того, что нужно для достижения текущих целей и проектирования новых.

Представьте себе ситуацию, когда компании предстоит занять новую нишу, например заняться производством генерирующей техники для проектов ВИЭ – и для этого нужны не только люди, которые это умеют, но и соответствующие технологии, процессы, оргструктуры и т. д. Определение организационных компетенций поможет вам описать текущее состояние компании, выявить потребности и разработать план действий для целостного развития в соответствии со стратегией. Этот процесс также позволит оценить организационную компетентность, понять пробелы и скорректировать деятельность так, чтобы в будущем компания не растеряла полезные навыки и знания, а напротив – приобретала и развивала их. От целенаправленного развития оргкомпетенций зависит то, какого «урожая» вы сможете добиться в будущем.

**Компетенции персонала и ключевые компетенции организации как основа современной системы конкурент-менеджмента бизнеса**

Одной из важнейших типологий компетенций в теории менеджмента является классификация по признаку масштаба субъекта, в соответствии с которой можно выделить уровень одного индивида и уровень всей организации. Прежде, чем приступить к анализу различных подходов к вопросу компетенций разного масштаба, целесообразно учесть зависимость, которую изложил в своих исследованиях в области менеджмента Р. Бояцис. Он основывается на «теории обстоятельств» согласно которой максимально эффективное поведение проявляется тогда, когда возможности человека или его талант в наибольшей степени совместимы с требованиями работы и организационной окружающей среды. Особенности индивида характеризуются через его: ценности, видение, и философию; знание; компетенции; этапы и циклы жизни и карьеры; интересы; а также стиль. Требования работы могут быть описаны через: функции и задачи, которые должны быть выполнены, а также необходимые роли. Организационное окружение включает в себя: культуру и климат; структуру и системы; жизненный цикл отрасли и стратегическое положение компании; аспекты экономической, политической, социальной, экологической, и религиозной обстановки, окружающей организацию (т. е. как внутриорганизационные, так и внешние факторы среды)

**Следовательно, управление персоналом тем эффективнее, чем в большей степени компетенции каждого работника соответствуют:**

1. знаниям, навыкам и качествам, которые необходимы для выполнения функций, задач и ролей, требуемых организацией на рабочем месте;
2. особенностям внутренней и внешней среды компании (в частности, специфике сложившейся организационной культуры).

Фактически, если соответствие особенностей (в т. ч. компетенций) каждого из работников и особенностей организационной среды (в т. ч. компетенций и требований организации) позволяет повысить эффективность управления этими работниками, то интегрально повышается эффективность управления всей организацией, что, в свою очередь, является фактором повышения её стратегической конкурентоспособности.

В связи с этим, важно детально проанализировать данную проблему с позиции менеджмента и определить, что представляют собой компетенции организации.

Если обратиться к источникам, то в научной литературе в области менеджмента существуют различные подходы к тому, как соотносить между собой компетенции на уровне персонала и компетенции на уровне организации.

В исследованиях Д. МакКлелланда, и С. и Л. Спенсеров на уровне кадрового менеджмента основной упор сделан на подбор, оценку и развитее персонала. В данном случае компетенции относимы к определенному человеку. Однако, в ходе дальнейших исследований данной проблемы в сфере менеджмента, выяснилось, что понятие компетенции применимо и к компании в целом. Такие компетенции специалисты назвали «ядерными» (или ключевыми). Ключевая (или ядерная) компетенция уже упоминалась как финальная стадия жизненного цикла компетенции — согласно исследованиям П. Спэрроу и М. Богнанно.

С их точки зрения, «ядерная» (или ключевая) компетенция является четко определяемой способностью предприятия осуществлять деятельность по производству или реализации продукта или услуги. Ключевая компетенция обладает свойством стабильности, с трудом копируется другими компаниями и обусловливает получение прибыли. Согласно определению Ф. Котлера, ключевая компетенция организации — это такая компетенция, которая обеспечивает конкурентное преимущество.

**Ключевая компетенция должна обладать следующим набором характеристик:**

* ценностью — она должна быть редкой и незаменимой;
* уникальностью — должна исключать копирование;
* доступностью — компания должна быть в состоянии ей пользоваться.

Систематический подход к анализу развития конкурентных преимуществ осуществляется через концепцию цепочки ценностей, впервые предложенной в теории менеджмента М. Портером. Цепочка ценностей позволяет разложить процесс управления компанией на несколько групп, каждая из которых включает ряд бизнес-процессов.

**Функции организации подразделяются на:**

* функции, связанные с производством, продвижением, сбытом и поддержкой товаров и услуг;
* функции, создающие, распределяющие и совершенствующие факторы производства, и технологическую базу;
* функции общего характера, такие как привлечение капитала и принятие решений.

Совокупность всех функций фирмы образует фундамент конкурентного преимущества, которое может проявляться в ходе реализации стратегии конкурент-менеджмента, в форме повышения ценности продукции или в дифференцировании цен. В данном контексте конкурентное преимущество формируется в условиях, когда организация находит способ осуществлять свою основную деятельность с более низкими издержками, чем у ее конкурентов, или представить на рынке товар или услугу с уникальными особенностями, формирующими неценовой потребительский интерес и поддерживающими добавленную стоимость при растущем спросе. По сути, качественная характеристика (касаемо какой-либо цепочки ценностей), за счёт которой компании удаётся достичь таких конкурентных преимуществ, в данном случае, и является ключевой компетенцией фирмы. Т. е. данная компетенция может влиять на качество реализации способностей и на один, несколько или сразу все бизнес-процессы компании

**С позиции ресурсной теории менеджмента ключевые компетенции организации формируются путём использования части ресурсов, выделенных в соответствии со следующими принципами:**

* незаменимость;
* долгосрочная устойчивая ценность;
* редкость;
* сложность копирования другими организациями;
* реализация сотрудниками этих ключевых компетенций.

Т. е., согласно данному подходу, выделяется не три (как у Ф. Котлера), а пять основных характеристик, которыми должна обладать ключевая компетенция организации. Так, ключевая компетенция организации с позиции ресурсной теории менеджмента представляет собой способности или характеристики, которые в наибольшей степени дают конкурентное преимущество. Ключевые компетенции ряда крупных международных компаний не характеризуются исключительно как технические. Помимо технологических компетенций («Intel», «McKinsey & Company», «Sony», «Olympus», «Hewlett-Packard»), выделяются обусловленные процессами («Marriot», «Porsche», «Tupperware»), концентрирующиеся на продукте («Toyota», «BMW»), формирующиеся одной функциональной областью компании («Wal-Mart Stores») или ориентированные на широту охвата связей и коммуникаций («Coca-Cola») ключевые компетенции.

**Ключевые компетенции крупных международных компаний с позиции ресурсного подхода в теории менеджмента:**

* Компания Ключевая компетенция (или набор компетенций)
* Coca-Cola Производство продукции высокого качества
* Olympus Точная механика
* Sony Технологии миниатюризации
* Wal-Mart Stores Эффективная логистика
* Toyota Моторостроение
* Hewlett-Packard Внедрение инноваций в производство
* BMW Моторостроение
* Porsche Развитие продукта
* EDS Интеграция систем
* McKinsey & Company Репутация
* PwC Способность работать в сети
* AMD Производство доступных по цене процессоров
* Federal Express Управление снабжением; маршрутизация посылок
* Intel Производство качественных процессоров
* Tupperware Интеграция с клиентами
* Nike Качественный дизайн
* Smart Способность к интеграции
* Marriott Управление ресторанами и зданиями

Кроме того, ключевые компетенции могут быть обусловлены отдельными производственными областями и функциями. К примеру, ключевые компетенции функциональных подразделений, специализирующихся на возведении производственных линий в компании «Coca-Cola», раскладываются на такие элементы, как гибкость, подготовка технологических инструментов и оборудования с применением инновационных технологий строительства, а также специальных технологий оперативного перепроектирования конвейера под разные форматы продукции. Это оборудование позволяет, в конечном счете, производить продукцию и её компоненты, решая проблему компромисса между срочностью и качеством.

Способность работать в сети (ключевая компетенция «PriceWaterhouseCoopers») становится актуальной и применяется в других компаниях и даже сферах деятельности. Предпосылкой появления такой ключевой компетенции является следующих фактор. Совершенствуя традиционные механизмы управления добавленной стоимостью, компании впоследствии приобретают возможность стратегического выбора между решением определенных задач за счет управления собственными ресурсами, либо путём аутсорсинга части бизнес-процессов и использования услуг сторонних организаций.

Такая смена традиций менеджмента, сопровождаемая переходом к новым механизмам взаимного сотрудничества, может определяться как особая форма реструктуризации или «деконструкция» и обретает популярность среди некогда вертикально интегрированных компаний («PepsiCo»). Следствием таких преобразований является разделение функций между предприятиями, нивелирующее существующие отраслевые границы и требующее новых управленческих способностей от менеджмента предприятий. Такие «новые способности» подразумевают координацию поперечно дифференцированных бизнес-процессов по формированию добавленной стоимости через организационные и отраслевые границы. В связи с этим, возникает необходимость формирования способности работать в сети как ключевой компетенции. При этом каждый работник должен применять не только методики и руководства сетевого планирования, но и формировать определенные компетенции, позволяющие создать культуру сетевой работы и доверительности между работниками разных компаний.

Соотношения ключевых компетенций и стратегических установок организации носит следующих характер. Стратегические установки организации носят общий характер, раскрывают её миссию, определяя смысл существования организации, перспективы, покупателей, продукты и услуги, рынки, технологии, общие экономические задачи, философию, заботу об имидже, а также отношение к персоналу. Ключевые компетенции, в свою очередь, являются производными стратегических установок. В развитой компании ключевые компетенции могут оказывать влияние на корректировку стратегических установок, т. е. находиться в тесной взаимосвязи с ними.

Анализ различных источников в области менеджмента позволяет выявить общую закономерность, согласно которой, компетенция является обобщающим понятием менеджмента, состоящим из совокупности локальных, или частных. В данном контексте можно вести речь о системе управления компетенциями, которая позволяет организации добиться синергетического эффекта в ходе реализации компетенций за счет их капитализации и превращения в новый нематериальный ресурс, увеличивающий стоимость бизнеса и ценность товаров и услуг.

Ключевые компетенции представляют собой факторы формирования конкурентных преимуществ в системе стратегического менеджмента, но, при этом, являются уникальными для каждой организации. Такие ключевые компетенции предприятий, видоизменяющиеся в зависимости от профиля основной деятельности и особенностей компании, можно представить в виде совокупности более детальных компетенций.

Являясь основополагающим звеном в общей структуре компетенций, ключевые компетенции имеют значение в управлении организацией и как определенные качества, связанные с корпоративной культурой, требующие формирования, распространения, удержания и развития каждым работником, и как средства формирования новой бизнес-стратегии менеджмента организации, предполагающей повышение стратегической конкурентоспособности.

В каждом из перечисленных случаев, определение ключевых компетенций уникально для каждой компании и является одной менеджмента крупных международных компаний местом первоначального формулирования ключевых компетенций становятся специально проводимые «круглые столы» руководящего состава, т. е. собрания, где стратегия компании или преимущества её бизнес-процессов дедуцируется на ключевые компетенции.

**При этом, основными вопросами, требующими решения на данном этапе, являются следующие:**

* какие ключевые компетенции организации необходимо сформировать;
* какую роль играют сформулированные специальные ключевые компетенции в осуществлении долгосрочной стратегии конкурент-менеджмента компании.

Приоритетные ключевые компетенции можно определить в случае, если в компании сформирована долгосрочная стратегия, а также существуют определенные стратегические планы, подразумевающие вход в определенные рыночные сегменты и выход из них и, кроме того, обоснование ресурсной базы для выполнения намеченных задач. Идентифицированные ключевые компетенции согласно методике Р. Бюхннера, можно сперва сформулировать в общем виде, а затем раскрыть более детально. Если в рамках проведенного собрания в качестве ключевой компетенции была определена «репутация предприятия» (например, «McKinsey & Company»), то, следовательно, данную компетенцию необходимо разложить на составляющие: репутация компании на рынке труда, репутация у клиентов, финансовая или кредитная репутация. Далее, каждая из этих компетенций анализируется и конкретизируется в зависимости от функциональных особенностей бизнеса.

Сравнительная «весовая» характеристика каждой из выявленных компетенций определяется экспертным путём наиболее опытными руководителями в рамках разработки системы конкурент менеджмента в процессе проведения «круглых столов» и измеряется относительно общего вклада в формирование ключевой компетенции. Полученная структура ключевых компетенций вместе с «весовыми» характеристиками их элементов подлежат первоначальному формированию в рамках управления компетенциями, с целью осуществления которого должно быть назначено ответственное лицо. Данная процедура по определению ответственного должна быть выполнена также по результатам собрания, где называется ответственный работник из числа высшего руководства компании.

Такая практика применяется во многих крупных компаниях, причём, за каждой ключевой компетенцией закрепляется ответственное лицо, входящее в правление. Курируемую ключевую компетенцию ответственный руководитель оглашает на собрании совета правления и обеспечивает реализацию данной компетенции посредством распределения функциональных обязанностей между исполнителями. Преимуществом такого рода подхода является тот факт, что контроль за реализацией ключевой компетенции осуществляется определенным менеджером. Также, наличие ответственного является гарантом обязательности и срочности в формировании ключевой компетенции.

Кроме того, значение формирования и развития ключевой компетенции и её функциональная роль понятна для всех работников организации. При этом формирование ключевых компетенций в системе её конкурент-менеджмента подразумевает также интеграцию ключевых компетенций компании с индивидуальными компетенциями работников. Таким образом, в исследованиях в сфере менеджмента можно выделить два принципиальных подхода к трактовке сущности компетенции организации, а также, сформулировать третий, авторский. В первом случае, компетенцию организации представляют как набор особенностей её основной деятельности, служащей источником прибыли (например, «производство напитков», «управление активами»). И в этом широком смысле компетенция не обязательно является конкурентным преимуществом фирмы. Организация, при этом, способна предлагать услуги или товары в данной сфере, независимо от их качества или свойств и без прямой зависимости от компетенций персонала.

Во втором случае, под ключевой компетенцией организации понимается некая характеристика, которая выгодно отличает организацию от конкурентов, т. к. даёт определенное преимущество. При этом, данная характеристика является ценной, редкой, сложно имитируемой, незаменимой и доступной (например, «производство качественных процессоров» или «организационная культура»). Здесь имеет место не обязательно свойство основной деятельности фирмы, а те качества организации, которые дают ей преимущества. При этом взаимосвязь с компетенциями персонала упоминается лишь косвенно.

Авторский подход к пониманию ключевой компетенции организации в рамках конкурент-менеджмента предполагает представление её в качестве набора специфических характеристик, отражающихся в компетенциях основных сотрудников и, в обязательном порядке, служащих фактором обеспечения конкурентоспособности фирмы, не подлежащих тиражированию в их совокупности, а также капитализируемых как нематериальные ресурсы.

То есть фактически это такая уникальная компетенция, которая является частью организационной культуры, стимулирующей формирование, удержание и развитие компетенции организации за счёт формирования, удержания и развития определённых компетенций у основных сотрудников в процессе управления ими. Данная трактовка понятия «ключевая компетенция организации» напрямую связывает компетенции организации с компетенциями персонала. Ведь практически все бизнес-процессы, вся цепочка ценностей организации зависит от эффективности выполнения функций и задач каждым работником. А эффективность работы персонала, в свою очередь, зависит от соответствия его компетенций требованиям и компетенциям организационной среды.

В современных условиях нестабильной внешней среды, представление ключевых («ядерных») компетенций бизнеса как характеристик, получающих отражение в компетенциях персонала и подлежащих измерению путём нахождения интегрального показателя уровня развития соответствующих компетенций основных сотрудников, а также капитализируемых в новый фактор производства, позволяет с наибольшей точностью выявить сильные и слабые стороны организации, что, в конечном счёте, способствует выявлению путей совершенствования системы конкурент-менеджмента фирмы. Полученная определенность терминологии менеджмента и выявленная взаимосвязь ключевых компетенций организации и компетенций персонала позволяет разработать соответствующий инструментарий формирования, удержания и развития ключевых компетенций в системе конкурент-менеджмента компании.

**Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией. Профессия – это:**

* комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности;
* вид трудовой деятельности, определяемый целью и характером трудовых функций (экономист, инженер, врач).

В пределах каждой профессии в результате разделения труда выделяются специальности, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностями в рамках профессии юриста будут гражданское право, уголовное право, государственное право, экономистов по труду, планированию, финансам и др.

Таким образом, профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и накопления опыта работы в конкретной области.

При этом нужно, во-первых, обратить внимание на соответствие полученной специальности и выполняемой работы, а также остановиться на причинах, по которым люди соглашаются на выполнение иных, не соответствующих профилю полученного образования, трудовых функций; и, во-вторых, изучить соответствие уровня и объема знаний требованиям рабочего места. Гибкость в использовании рабочей силы связана с возможностью трансформации потенциальной профессионально-квалификационной структуры в требуемую, ее подстройки под меняющуюся структуру рабочих мест. Каждой организации свойственна своя профессионально-квалификационная структура персонала. Она есть отражение влияния как объективных факторов, так и требований, предъявляемых работниками к содержанию своего труда.

Структура рабочих мест и профессионально-квалификационная структура работников должны соответствовать друг другу. Однако решение этой задачи осложняется изменчивостью как одной, так и другой, а факторы, под воздействием которых это происходит, не совпадают. Причем структура рабочих мест для промышленных предприятий первична, а структура рабочих вторична, т. е. подстройка происходит как раз путем приближения профессионально-квалификационной структуры рабочих к структуре рабочих мест.

Обычно в расчетах потребности в рабочей силе в процессе планирования, комплектования кадров оперируют профессиональной структурой рабочих в привязке к профессиональной принадлежности рабочего места и уровню сложности закрепленных за ним работ. Такую профессионально-квалификационную структуру можно считать официальной, поскольку она определена договором найма на работу. Отчетные данные предприятия и периодически проводимые ранее статистическими органами переписи профессионального состава рабочих базировались на профессии, определенной приказом о принятии рабочего на работу.

Однако возможно построение и принципиально другой профессиональной структуры – по наличию у рабочего специальной подготовки, навыков и опыта работы по другим профессиям, которых у него может быть несколько. Наличие двух видов профессионально-квалификационных структур обеспечивает возможность характеристики, с одной стороны, распределения рабочих по фактической их занятости на выполнении работ по той или иной профессии, а с другой – распределения рабочих по их потенциальной (возможной) занятости. Чем большие отличия одной структуры от другой, тем большими возможностями располагает предприятие для изменения расстановки нанятой рабочей силы, тем выше ее производственная гибкость.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки). Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя квалификацию. Квалификация – это степень овладения профессиональными знаниями, необходимыми для выполнения определенных трудовых функций по полученному направлению или специальности (бакалавр или магистр экономики, менеджмента и др.).

**Различают:**

* квалификацию работы, которая представлена совокупностью требований к работнику;
* квалификацию работника – совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств.

Вторая составная часть профессионально-квалификационной структуры отражает индивидуальные особенности каждого работника и представлена. Физиологические характеристики – здоровье, работоспособность, выносливость – определяют способность человека к работе в заданных условиях и режиме и должны учитываться при расстановке кадров, отборе на ту или иную должность и т. д. Психологические характеристики формируют основу способности человека к продуктивной жизнедеятельности. Это мыслительные и аналитические способности, коммуникабельность, которые важно учитывать при реализации таких направлений работы с персоналом, как отбор в кадровый резерв, стиль управления, расстановка кадров, поскольку они позволяют спрогнозировать возможность совместной работы в группе, способность новичка адаптироваться в данном коллективе, а также успешность на поприще любой профессиональной деятельности находится в зависимости от наличия определенных психологических свойств индивида. Например, склонность к анализу, сдержанность, точность и педантичность могут помочь в освоении бухгалтерской работы, но вряд ли будут способствовать достижению успеха в карьере менеджера по рекламе, от которого требуются свежие идеи, нестандартный подход к работе, развитое воображение, творчество, оригинальность. Социокультурные характеристики, включающие в себя образование, квалификацию, профессиональные навыки и знания, мировоззрение, дисциплинированность, инициативность, талант, увлечения, мотивацию, в совокупности дают представление о работнике как специалисте в своей области, а также позволяют определиться с целесообразностью применения того или иного стиля управления, необходимостью жесткого контроля текущей деятельности и т.п. Их знание помогает руководителю составить более полное представление о своих подчиненных и использовать их умения в выполнении неспецифических для них функций.

**Функционально-квалификационная структура персонала**

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии (фирме). Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. В то же время трудовые отношения, в связанной функциями организационной структуре — едва ли не самая сложная проблема предпринимательства, особенно когда коллектив предприятия насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса-функций, подготовкой и набором кадров, выбором оптимальной системы заработной платы, созданием отношений социального партнерства (согласованности функций) на предприятии.

**Кадры предприятия**

Кадры (трудовой персонал) предприятия — основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации. Обычно трудовой персонал предприятия подразделяют на производственный персонал и персонал, занятый в непроизводственных подразделениях. Производственный персонал— работники, занятые и производстве и его обслуживании, — составляет основную часть трудовых ресурсов предприятия.

**Категории производственного персонала**

Работники производственного персонала в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенным в действие постановлением Госстандарта РФ от 26 декабря 1994 г. № 367 с 1 января 1996 г., подразделяются на две основные группы: рабочие и служащие. Самая многочисленная и основная категория производственного персонала — рабочие предприятия (фирмы) — лица (работники), не посредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. К основным относятся работники, непосредственно создаю­щие товарную (валовую) продукцию предприятий и занятые в технологических процессах, т. е. изменяющие формы, размеры, положение, состояние, структуру, физические, химические и другие свойства предметов труда. К вспомогательным относятся рабочие, обслуживающие оборудование и рабочие места в производственных цехах, а также все рабочие вспомогательных цехов и хозяйств. В свою очередь, вспомогательные рабочие могут подразделять­ся на функциональные группы: транспортную и погрузочную, контрольную, ремонтную, инструментальную, хозяйственную, складскую и т. п.

В группе служащих выделяют такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий, их структурных подразделений и их заместители по должностям ОКПДТР, имеющие код категории 1: директора, начальники, управляющие, менеджеры, главные специалисты (главный бухгалтер, главный механик и т. д.). К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими работами: инженеры, нормировщики, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т. д. (код категории 2). Служащие — работники, составляющие подготовку и офор­мление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание: делопроизводители, кассиры, табельщики, учетчики и т. д. (код категории 3). Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру кадров (персонала)предприятия, цеха, участка. Структура кадров также может определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм и т. п.

**Профессионально-квалификационная структура персонала организации**

Профессионально-квалификационная структура персонала организации складывается по принципу профессионального и квалификационного разделения труда. Под профессией понимают вид трудовой деятельности, требующий определенных знаний и практических навыков, пределах профессии выделяют специальности — вид деятельности, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на конкретном участке производства (например, профессия токарь, а специальности — токарь-расточник, токарь-карусельщик) Работники каждой профессии и специальности различаются; уровнем квалификации.

Квалификация характеризует меру овладения работниками данной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ. По уровню квалификации рабочие делятся на неквалифицированных, малоквалифицированных, квалифицированных и высоко квалифицированных. Специалисты делятся по квалификационным категориям: специалист 1, 2, 3-й категории и без категории. Руководители подразделяются по структурам управления — на линейных и функциональных, по звеньям управления — высшего, среднего и низшего.

Под влиянием научно-технического прогресса происходит изме­нение численности и удельного веса отдельных профессий и профес­сиональных групп производственного персонала. Численность инже­нерно-технических работников и специалистов увеличивается более быстрыми темпами по сравнению с ростом численности рабочих при относительной стабильности удельного веса руководителей и техни­ческих исполнителей. Рост числа этих категорий работников обуслов­лен расширением и совершенствованием производства, его техничес­кой оснащенности, изменением отраслевой структуры, появлением рабочих мест, на которых необходима инженерная подготовка, а также возрастающей сложностью выпускаемой продукции. Очевид­но, что подобная тенденция сохранится и в будущем и будет регулироваться в национальной системе профессиональных квалификаций с помощью профессиональных стандартов (данную работу выполняет Минтруда РФ и Национальный совет по профессиональным квалификациям при Президенте РФ).

**Производительность труда**

Под производительностью труда понимают продуктивность конкретного труда, которая определяется количеством продукции, произведенной за единицу рабочего времени, или количество времени, затраченного на производство единицы продукции. Различают производительность живого труда и производительность общественного (совокупного) труда. Производительность общественного труда определяется затратами живого и овеществленного (прошлого) труда и применительно ко всему народному хозяйству рассчитывается как национальный доход на одного занятого в отраслях материального производства.

Производительность живого труда определяется затратами рабочего времени в каждом отдельном производстве. Измерение производительности живого труда осуществляется путем сопоставления результатов труда в виде объема произведенной продукции (работ или услуг) с затратами труда (среднесписочная численность промышленно-производственного персонала). В зависимости от прямого или обратного деления этих чисел используются два показателя: выработка и трудоемкость. Выработка (В) представляет собой количество продукции (работ или услуг), произведенное в единицу рабочего времени или приходящееся на одного среднесписочного рабочего или работающего в месяц, квартал, год.

Она определяется отношением количества произведенной продукции (работ или услуг) за определенный период времени в натуральных, стоимостных или иных измерителях к затратам рабочего времени на производство этой продукции, работ или услуг. В современной экономической литературе соотношение между объемом выпущенной продукции и затратами труда называется продуктивностью труда. Измерение производительности труда сводится: а) к определению ее абсолютного уровня, т. е. количества продукции (работ или услуг), вырабатываемой в единицу рабочего времени; б) к определению изменения этого уровня за какой-то период.

В качестве единого для всех отраслей промышленности показателя, отражающего рост производительности труда по каждому фактору (причине, под влиянием которой изменяется уровень роста производительности труда) и в целом, принимается экономия рабочей силы. Сущность расчета такого показателя роста производительности труда заключается в определении возможного уменьшения численности работающих в результате осуществления мероприятий по снижению трудоемкости выпускаемой продукции, рациональному использованию рабочего времени, а также изменения объема и структуры производства. Уровень производительности труда рассчитывается по формуле как дробь: годовой объем товарной (валовой) продукции (работ или услуг) в сопоставимых ценах, руб.; на

среднесписочное число работающих, чел.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 9**

<https://youtu.be/IxNdgMJyIF8>

**ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Организация труда управленческого персонала**

Организация труда - организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства. Организация труда как система включает совокупность элементов, находящихся в определенной связи друг с другом и образующих единое целое.

**К числу элементов организации труда управленческого персонала, раскрывающих ее содержание, следует отнести:**

* организацию труда в коллективе (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;
* специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т. д.);
* организацию использования средств вычислительной и оргтехники;
* мероприятия по охране труда, обеспечивающие безопасные условия как для самого исполнителя, так и для окружающих его людей;
* мероприятия по укреплению дисциплины труда и устранению потерь рабочего времени;
* создание материальной и моральной заинтересованности в улучшении как индивидуальных, так и коллективных результатов труда;
* повышение квалификации и культурно-технического уровня работающих;
* регламентирование труда и отдыха;
* производственную эстетику, устройство, оснащение рабочих мест и правильное их обслуживание.

Перечисленные выше общие для любого объединения работников элементы системы организации труда на различных предприятиях и в разных социально-экономических условиях реализуются по-разному. Однако успешная реализация на практике каждого из этих элементов приводит, как правило, к повышению производительности труда на предприятии. Следовательно, можно говорить о том, что организация труда представляет собой совокупность прогрессивных организационных и технических мероприятий, обеспечивающих систематическое повышение производительности труда.

**В совокупности мероприятий по организации труда огромное значение имеет мобилизация внутрипроизводственных резервов, которые можно подразделить на две группы:**

* резервы снижения трудоемкости продукции;
* резервы использования рабочего времени.

Резервы первого вида могут быть выявлены и использованы в результате экономии времени, затрачиваемого непосредственно на изготовление продукции или на выполнение других производственных работ. Резервы второго вида могут быть вскрыты и реализованы путем рационального использования фонда рабочего времени, которым располагает данный коллектив работников. Рациональная организация труда является необходимой предпосылкой повышения его производительности, выявления и использования всех резервов, связанных как со снижением трудоемкости продукции, так и с ликвидацией потерь рабочего времени.

Организация труда опирается на познание и использование экономических законов, законов физиологии и психологии труда, данные исследований социологической науки, а также математики и кибернетики, базируется на знаниях юридической науки. В том случае, если практическому внедрению конкретных мероприятий по организации труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а данные практические меры базируются на достижениях современной науки и передового опыта, мы имеем дело с научной организацией труда (НОТ).

Совершенно неправомерны попытки разграничить два понятия - "организация труда" и "научная организация труда". Разница между первым и вторым понятиями определяется методами, подходами к решению одних и тех же проблем, степенью научной обоснованности конкретных решений. В данном случае можно говорить о том, что научная организация труда не допускает решения практических вопросов организации труда, опираясь на использование субъективных, эмпирических оценок и мнений, а реализует всю совокупность достижений современной науки и практики, обеспечивая при этом наиболее рациональную и эффективную организацию труда. На практике НОТ решает три взаимосвязанные задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Экономическая задача Н О Т состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции. Психофизиологическая задача связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности. Социальная задача направлена на повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих ростах профессиональных знаний.

Приведенное выше определение организации труда как организационной системы характеризует данное понятие в статике, раскрывая его суть с точки зрения характера решаемых задач. Однако организацию труда следует рассматривать ив динамике как процесс совершенствования ее форм и методов. НОТ нельзя представлять как простой комплекс мер, осуществление которых обеспечивает подлинно научную организацию труда. Принимая во внимание постоянное совершенствование и развитие технической базы, технологических процессов, следует добиваться динамичного развития и совершенствования форм организации труда. Таким образом, можно уверенно говорить, что НОТ представляет собой постоянный творческий процесс, обеспечивающий соответствие организации труда изменяющемуся уровню развития техники и технологии производства. Содержание НОТ как сферы практической деятельности по совершенствованию организации труда персонала организации определяется образующими его элементами и направлениями.

Практическая деятельность по научной организации труда на предприятии связана с решением вышеуказанных экономической, психофизиологической и социальной задач. Основные направления НОТ включают: разработку рациональных форм разделения и кооперации труда; улучшение организации рабочих мест и их обслуживания; рационализацию приемов и методов труда; улучшение условий труда; совершенствование нормирования труда; развитие мер материального и морального стимулирования; укрепление трудовой дисциплины. Создание необходимых условий для высокопроизводительного и творческого труда может обеспечить только системный комплексный подход в решении проблем НОТ. Эпизодическая практика в каком-то одном направлении не дает желаемых результатов.

Организация труда руководителя (специалиста) представляет собой использование эффективной системы приемов и методов личной работы на базе рациональной организации рабочего места, создания оптимальных условий труда и отдыха, планирования рабочей деятельности и ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций. Организация процессов труда руководителя включает проектирование и внедрение рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств, а также предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и во времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении руководителем должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений.

Регламентация труда означает установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда. От используемых методов и организации труда руководителя во многом зависит успех работы всего производственного коллектива. Когда мало внимания уделяется изучению и применению научных принципов организации труда, их заменяют эмпирически найденные, в которых удачные приемы соседствуют с неэффективными методами. Устаревшие методы работы и нерациональный индивидуальный рабочий стиль превращают трудовой коллектив в наиболее слабое звено системы управления.

Однако следует помнить о том, что труд руководителя не только объективно обусловлен, но и носит инициативный, творческий характер. В этой связи можно говорить о том, что принципы и правила НОТ требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. В данном случае принципы и правила служат лишь исходным пунктом для работы руководителя над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и методов организации своего труда. В настоящий период 40–60% рабочего времени руководителей затрачивается на выполнение таких видов деятельности, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов. Это свидетельствует о необходимости автоматизации рутинных операций, более широкого применения в практике управленческой деятельности средств вычислительной и организационной техники. Комплексная автоматизация управленческого труда должна проводиться на базе внедрения современных информационных технологий, что обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов в организации.

При неполной автоматизации производственных процессов, которая характерна для нынешней ступени развития автоматизации в машиностроении, разделение труда проявляется в первую очередь как перераспределение труда между группами рабочих, выполняющих относительно простые работы на машинах и по их обслуживанию, и группами рабочих, осуществляющих технический надзор за оборудованием, его регулирование, настройку (наладку), переналадку, ремонт, требующие высокой квалификации. Технологическое разделение труда на предприятии, способствуя всемерному повышению производительности труда, неразрывно связано с использованием творческой инициативы рабочих, с работой в условиях нормальной степени интенсивности труда рабочих.

В месте с тем, до сих пор не в полной мере решены вопросы, связанные с проблемами разделения труда и требованиями к квалификации работников при разном уровне механизации и автоматизации производственных процессов. Четко не определены пути изменения и развития процессов разделения труда и квалификации работников под влиянием технического прогресса. Изучение этих вопросов требует анализа профиля специализации и квалификации рабочих. Для того чтобы правильно подойти к решению этих вопросов, следует начать с квалификации рабочих по их роли в производстве. Технологическое разделение труда проявляется, прежде всего, в распределении функций между основными производственными рабочими, непосредственно осуществляющими технологический процесс обработки, и вспомогательным персоналом, занятым на обслуживании сложного современного оборудования.

**К основным функциям, которые непосредственно выполняются производственными рабочими, относятся:**

* Регулировка - приведение автомата в рабочее состояние после первоначальной его установки, либо после ремонта.
* Настройка - перепрограммирование автомата на изготовление другого изделия.
* Наладка - ликвидация существенных отклонений в работе автомата, технически сложных по своему характеру.
* Подналадка - ликвидация нарушения точности изготавливаемых деталей, незначительных отклонений от нормальной работы автоматов, смена инструмента.
* Текущее и регламентное обслуживание - наблюдение за работой автомата и его подстройка, установка, технический контроль, состояние заготовок, отвод стружки и т. п.

**Функции, выполняемые вспомогательным персоналом:**

* Ремонт и содержание оборудования - выполнение различных работ по ремонту механической, электрической и электронной части оборудования, смазка агрегатов и т. д.
* Подготовка инструмента - подбор инструмента (первого и второго порядка), заточка режущего инструмента, регулирование и поверка измерительного инструмента.
* Транспортные операции - перемещение заготовок, полуфабрикатов, готовой продукции, инструмента, запасных частей, материалов к рабочим местам и на промежуточные склады.
* Складирование - получение и складирование инструмента, материалов, заготовок, полуфабрикатов; выдача их на рабочие места.
* Учет - учет заготовок, деталей.
* Контроль - технический контроль за выполнением технологических операций и конечным качеством деталей.

Выполнение указанных функций производственного процесса означает осуществление работ различной сложности и уровнем квалификации работников различных специальностей. Необходимость разделения труда между рабочими различной квалификации и различных специальностей, занятых работой на автоматах, и их обслуживанием обусловливается главным образом недостаточным еще уровнем автоматизации технологических процессов, несовершенством организации самого производства, а также недостаточно высоким профессионализмом и квалификацией рабочих. Различная сложность выполняемых работ на автоматах и большая продолжительность каждой из них, как правило, не позволяют ни по времени, ни по квалификации одному рабочему совмещать несколько видов работ.

При существующем разделении труда ведущей специальностью среди рабочих, связанных с эксплуатацией автоматов, является квалифицированный рабочий-наладчик. Наладчик выполняет основную работу относительно высокой квалификации по наладке и подналадке оборудования, и от него в первую очередь зависят результаты успешной работы. Между тем в практике планирования и учета в промышленности наладчиков в большинстве случаев относят к группе вспомогательных работников, исходя из неправильной предпосылки, будто бы процесс наладки автоматов не является основной производственной работой. А ведь именно наладчики автоматов являются основными производственными рабочими, так как они выполняют основную работу, непосредственно связанную с изготовлением деталей.

Иначе решается этот вопрос на некоторых других предприятиях, где наладчики автоматов и полуавтоматов отнесены к группе основных производственных рабочих. Такой подход позволяет правильно определять соотношения изменения в трудоемкости производства, организационном перепроектировании в составе рабочих в связи с автоматизацией, в том числе соотношения между основными и вспомогательными рабочими. Разделение труда между различными группами основных и вспомогательных рабочих при существующем уровне автоматизации и организации производственного процесса, с одной стороны, и квалификации наличного состава рабочих, с другой стороны, является в основном экономически оправданным.

**Такое разделение труда дает возможность:**

* во-первых, специализировать рабочих на выполнение определенных работ и тем самым позволяет лучше освоить и эксплуатировать оборудование, оснастку, совершенствовать технологию производства;
* во-вторых, полнее использовать квалифицированных рабочих, передавая менее сложные работы рабочим относительно низкой квалификации. При этом надо отметить, что передача менее сложных по квалификации работ определенной группе рабочих не означает, что такие работы будут закреплены за ними навсегда.

Выполнение менее квалифицированных работ поручается, как правило, рабочим, которые впервые пришли на производство и начинают осваивать новую для них технику. По мере повышения квалификации и профессионализма эти рабочие, как правило, переходят на выполнение более сложных работ. Однако существующее разделение труда работников на производственных автоматах имеет и принципиальные недостатки. Основной из них заключается в том, что функциональное распределение обязанностей между работниками ведет к обезличке, ухудшает использование дорогостоящего оборудования. Участие рабочих различной квалификации в эксплуатации сложного производственного автомата отрицательно сказывается на его техническом состоянии.

Между тем эксплуатацией автоматического оборудования в реальной производственной среде заняты работники многих специальностей: регулировщики, наладчики, рабочие-автоматчики, дежурные слесари и слесари по планово предупредительному ремонту, электрики, смазчики, шорники, мастера, механики, технологи. Следует отметить, что существующее разделение труда между рабочими и вспомогательным персоналом, связанным с эксплуатацией сложного современного оборудования, приводит к неполному их использованию в тот или иной период времени, что неизбежно снижает уровень производительности труда.

Решающим средством ликвидации дисфункционального подхода к разделению труда и изменению требований к квалификации рабочих, формированию работника нового типа является комплексная автоматизация производственных процессов. Однако уже при существующей степени автоматизации производственных процессов можно за счет улучшения организации производства, обеспечения постоянства кадров квалифицированных рабочих в определенной мере ликвидировать чрезмерную дифференциацию работ, поручаемых отдельным рабочим, более обосновано определить функциональное разделение труда и на этой основе повысить эффективность выполнения работ, улучшить использование сложного дорогостоящего оборудования.

Такого рода моменты, влияющие на разделение труда, соответственно определяют и изменения в квалификационном составе рабочих. Эти изменения при автоматизации производственных процессов происходят в весьма многообразных и порой противоречивых формах. Например, при общем сокращении численности рабочих относительно растет количество квалифицированных рабочих и снижается до минимума численность рабочих, выполняющих простейшие работы на автоматах и по их обслуживанию. При этом повышается квалификация рабочих, как по их основной специальности, так и путем совмещения различных специальностей. Более того, при неполной автоматизации производственных процессов для повышения производительности труда в определенных производственных условиях более квалифицированные рабочие частично выполняют менее квалифицированные работы, и наоборот, менее квалифицированные рабочие частично совмещают функции более квалифицированных рабочих.

Следствием этого является возрастание роли планомерного руководства производственным процессом. В процесс труда все больше вносится элементов творчества, т. е. повышается степень участия рабочих в улучшении и совершенствовании производственных процессов. Внедрение гибких производственных систем вносит изменение в состав и структуру работников, занятых их обслуживанием, что, в конечном итоге, приводит к сокращению трудозатрат на производстве. Сокращение затрат рабочего времени обеспечивает расширение зон обслуживания и повышает производительность труда.

Известно, что в обслуживании оборудования с числовым программным управлением участвуют операторы, наладчики, ремонтники, инженеры-электронщики, инженеры-технологи, инженеры-программисты, математики и работники других специальностей. В условиях комплексной автоматизации за человеком остается функция подготовки и управления производственным процессом, но это уже качественно новая функция, обусловленная изменениями в содержании и характере труда.

Комплексная автоматизация производственных процессов формирует новый тип рабочего, от которого требуются новые знания для эффективной эксплуатации производственных систем, состоящих из станков с ЧПУ, обрабатывающих центров, промышленных роботов, автоматизированных обслуживающих систем, оснащенных компьютеризированным оборудованием. Это, в свою очередь, предъявляет новые требования к структуре и численности производственного и обслуживающего персонала.

При многостаночном обслуживании, наладке оборудования, его ремонтном обслуживании, необходимо учесть, что могут возникнуть обстоятельства, при которых несколько станков потребуют одновременного обслуживания. Такие события носят случайный характер. Определение периодичности их возникновения, продолжительности, удельного времени в балансе рабочего времени и влияния на экономику может быть произведено с помощью теории вероятности или теории массового обслуживания. Экономическая оптимизация в этом случае сводится к нахождению экстремального значения, которому соответствует минимум суммарных затрат на выполнение операции. Виды затрат, учитываемые при решении таких задач, различны. Так, например, изменение зоны обслуживания рабочего-многостаночника оказывает влияние на затраты, связанные с его работой и эксплуатацией обслуживаемых станков.

Экономические расчеты по эффективной организации труда должны учитывать и разнообразие организационных условий конкретного производства. Особенно важен вопрос учета изменений условно- постоянных элементов себестоимости продукции, поскольку при автоматизации производственных процессов на машиностроительных заводах сумма этих затрат, отнесенная к единице продукции, значительно больше заработной платы. Правильное первоначальное установление этих расходов оказывает существенное влияние на точность последующих расчетов.

Существующий на предприятиях машиностроения порядок учета затрат овеществленного труда на единицу продукции не нацелен на их сокращение при многооперационной обработке. Однако для повышения эффективности производства важно уменьшение не только живого труда, но и затрат, связанных с использованием дорогостоящего оборудования на автоматизированном производственном участке. Если количество единиц оборудования на участке или в цехе фиксировано и задана программа выпуска, суммарные затраты овеществленного труда на весь объем продукции можно считать с достаточной степенью точности постоянным. В этом случае, минимизируя затраты живого труда, мы одновременно минимизируем суммарные затраты живого и овеществленного труда на единицу продукции.

Экономические аспекты разделения труда особенно важно учитывать в условиях ГПС. Высокая стоимость такого оборудована обуславливает существенные экономические потери в случае простоя. Поэтому выполнение работ по его профилактике целесообразно включить в круг обязанностей обслуживающего персонала ГПС, а система оплаты и стимулирования труда должна быть ориентирована на минимизацию потерь рабочего времени. Рабочий ГПС непосредственно не занят у станка при обработке каждой детали. На него возлагаются функции по наладке оборудования и оперативному либо превентивному контролю за ходом обработки всей партии деталей, т. е. рабочий ГПС, являясь одновременно и наладчиком, и оператором гибких производственных модулей, должен также выполнять работы по их профилактике.

Характерной особенностью ГПС является различие в содержании труда рабочих занятых в первую, вторую и третью смены. В первую и частично во вторую смены рабочие, в основном, осуществляют наладку модулей. Во вторую и третью смены они выполняют функции оперативного контроля за их автоматической работой. Имеет также место специфика в организации и функционировании вспомогательных служб. Так, при наличии автоматической транспортной системы транспортные рабочие не нужны, но в то же время требуются квалифицированные кадры для технического обслуживания и ремонта автоматизированных транспортно-накопительных систем. Необходимы также работники, занятые обслуживанием управляющих комплексов (центральной информационной системы).

Эксплуатация оборудования в гибких производственных системах предъявляет особые требования к организации труда. Они обусловлены с одной стороны, сложностью оборудования, а с другой - перманентными изменениями в производственном процессе. При этом следует учитывать особенности содержания труда в разные смены, специфику организации многостаночного обслуживания, влияние вспомогательных служб на эффективность функционирования всей системы, слияние функций по наладке оборудования и оперативному контролю за его функционированием с выполнением работ по профилактике различных модулей и обеспечению их работы. При этом следует иметь в виду, что количество модулей, которые может наладить рабочий в первую смену, зависит не только от общего регламента трудового процесса, но и от профессионализма и умений наладчика.

В частности, при внедрении оперативных систем программирования качество выполнения тех или иных приемов и функций зависит от того, насколько эффективно работник планирует свою работу. В этом случае последовательность выполнения трудовых приемов может быть спроектирована в виде какого-либо типового трудового процесса лишь с определенной степенью вероятности. Специализация основных рабочих при выполнении каждого вида профилактических работ, например, механической, электрической или гидравлической систем модуля, позволяет более оперативно выполнять ремонтно-профилактические работы, что уменьшает простои дорогостоящего оборудования, входящего в состав ГПС.

Основным видом организации труда при использовании ГПС является многостаночное обслуживание, когда одним или группой рабочих одновременно обслуживается несколько единиц автоматически работающего оборудования. В этих условиях необходимо так спроектировать трудовые процессы рабочих, чтобы охватить обслуживанием как можно больше модулей. Это важно еще и потому, что ГПС запроектированы как производства с безлюдной технологией. Обработка партии деталей в ГПС завершается в основном во вторую или третью смены. Следовательно, ответственность за качество изготавливаемых деталей и их количество в равной степени несут рабочие всех смен. Итак:

1. Гибкие производственные системы, позволяющие быстро и с наименьшими затратами перейти на выпуск другой продукции, требуют соответствующей гибкой системы разделения и организации труда. Наиболее полно этим требованиям отвечает коллективная форма организации и оплаты труда, при которой возможно оперативно перераспределять рабочую силу в течение рабочего дня и по сменам, быстро реагировать на изменения, происходящие в производственном процессе. Самой эффективной формой организации труда работников, обеспечивающих эффективное функционирование ГПС является создание коллективов, работающих на принципах получения конечного результата, поскольку ГПС создаются как производство с законченным технологическим процессом. Ритмичная работа ГПС зависит от всего коллектива, участвующего в подготовке и обслуживании производства.

2. Оценка рациональности разделения и организации труда должна производиться с помощью норм трудовых затрат, позволяющих определить количество живого труда, необходимого для выполнения конкретной работы.

3. Особую роль при оценке эффективности использования ГПС играют показатели трудоемкости и станкоемкости. Это обусловлено необходимостью разработки обоснованных заданий для бригад, а также производственных планов и нормативов заработной платы для подрядных коллективов. Использование этих показателей в практической деятельности предприятий, осуществляющих производственный процесс с использованием ГПС, окажет положительное влияние на конечные результаты их производственно-хозяйственной деятельности.

4. Разделение труда, повышение уровня его организации при автоматизации производственных процессов приводит к изменению соотношения показателей трудоемкости и станкоемкости продукции: трудоемкость изготовления изделий постоянно снижается по сравнению с их станкоемкостью. Установление нормативного значения соотношения величины трудоемкости и станкоемкости изготовления продукции при проектировании новых производств позволит в значительной степени улучшить использование трудовых ресурсов. Треть крупных компаний России уже перенесли рабочие процессы в специальные программы. Они хранят все задачи в одной системе, помогают повысить эффективность сотрудников и качество обслуживания клиентов.

**Жизненный цикл управленческой команды**

Жизненный цикл команды представляет собой совокупность стадий, через которые проходит команда за период своего функционирования. Основными этапами функционирования команды являются "формирование" ("притирка"), "конфликт" ("ближний бой"), "консенсус", "зрелость".

**Этап I. "Формирование" ("притирка").**

Нетрудно заметить, что люди, впервые встречаясь для коллективного труда, оказываются в ситуации, когда им необходимо понять: "Что же делать? Как себя вести? Что от меня ожидают? Что я ожидаю? и т. п.". Потребность приобщиться к общему делу и при этом не потерять свое лицо ведет к тому, что взаимные контакты осуществляются осторожно. Общее поведение ориентировано прежде всего на соблюдение традиционных правил и норм, действующих в любой организации или компании. В этот период люди скорее готовы к выполнению указаний и поручений, нежели к проявлению самостоятельности или инициативы, они стремятся скрыть свои чувства, быть рациональными. Прислушиваясь и присматриваясь к окружающим, люди, тем не менее, больше доверяют собственным знаниям и опыту, нежели советам незнакомого человека. На данном этапе сотрудники переживают несколько переходных фаз, порой незаметных для них самих.

**В частности, происходит:**

* переход к пониманию целей и задач организации или компании, а также того коллектива, где человек начинает трудиться;
* переход к новой оценке собственной компетенции как в профессиональной области, так и в области взаимоотношений в группе;
* переход к деловому общению, требующему умения выслушать собеседника и представить свои идеи в понятной и убедительной манере.

Как правило, основное внимание людей на этом этапе концентрируется на взаимоотношениях друг с другом. Участники команды начинают осознавать, что помимо личных необходимо учитывать также и коллективные интересы. А это требует согласованных коллективных действий, предполагает соблюдение общекомандных норм и правил. В процессе развития отношений между участниками команды ее члены стремятся узнать, какими знаниями и навыками владеет каждый участник команды, так как это необходимо для верного распределения ролей и обязанностей между членами команды.

На данном этапе руководитель должен являться лидером коллектива, так как именно от него участники команды ожидают формулировки общего видения перспектив развития организации, целей, а также плана действий. В этот период он представляет собой образец, модель поведения для всей команды. Именно он доводит до участников команды те затраты, которые должен понести каждый ее участник, ограничения или нормы (правила) совместной работы, цели, которые необходимо достичь. Он же регулирует и распределение обязанностей. Итак, поведение людей на данном этапе можно сравнить с тем поведением, когда люди стоят у реки и пробуют воду ногами, колеблясь, стоит ли купаться. На этой стадии надежда на особые достижения команды необоснованны.

**Чтобы успешнее провести команду через этот этап, руководителю необходимо:**

* помочь членам команды ближе узнать друг друга;
* дать команде четкую цель;
* предоставить команде информацию, необходимую для начала работы;
* вовлечь членов команды в обсуждение и разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
* регулярно обмениваться материалами, информацией и опытом;
* проводить частые встречи в свободной, демократичной обстановке, где каждый может высказать свое мнение;
* наладить неформальное общение за пределами работы.

**Этап II. "Конфликт" ("ближний бой").**

На этом этапе возрастает внимание участников команды к проблемам собственно коллективной работы. Члены группы сближаются между собой на основе схожих восприятий и позиций. Одновременно начинают возникать внутригрупповые конфликты. Постепенно идет формализация общекомандных норм и правил поведения. Бывает так, что из-за столкновения интересов участников команды распадаются. Задача руководителя на данном этапе заключается в том, чтобы вовремя оказать помощь в решении спорных вопросов, обеспечить качественный обмен различными точками зрения. В данной ситуации возможный конфликт надо рассматривать как позитивное явление, способствующее самовыражению каждого члена команды и формированию общего видения и ценностей, правил и норм поведения в команде. Данный этап является одним из ключевых моментов в формировании жизнеспособной команды. Речь идет о понимании настоящей командной работы в процессе коллективной выработки норм (правил) совместной деятельности, ассоциирующихся с более эффективными решениями, чем в случае, если бы каждый из участников действовал самостоятельно. Руководитель на этом этапе должен по возможности четко и аргументированно показать, что новые нормы способствуют выживанию команды и выгодны ей.

**На данном этапе участники команды переживают следующие переходные фазы:**

* понимание того, что в ходе принятия решения при выборе из нескольких альтернатив совместное решение более эффективно, нежели при единоличном выборе;
* усвоение того, что жизнеспособность командного подхода опирается на коллективный интерес, который необходимо сформировать и сформулировать;
* понимание важности новых, собственных для данной команды норм (правил) совместной работы;
* понимание необходимости поиска новой модели управления внутри команды, в основе которой лежит не указание руководителя, а самоуправление.

**Чтобы успешно пройти эту стадию, необходимо:**

* решить вопросы власти и полномочий;
* выработать процедуру принятия решений;
* адаптировать роль лидера таким образом, чтобы члены команды принимали на себя все большую ответственность.

**Этап III. "Консенсус".**

После решения на втором этапе межличностных проблем возрастает взаимное доверие между участниками команды. Люди становятся более открытыми, соперничество уступает место кооперации, споры - консенсусу. Творчество и гибкость позволяют членам команды успешно приспосабливаться к новым проблемам и ситуациям. Однако даже в таких командах время от времени могут возникать конфликты, которые можно довольно быстро преодолевать. На этом этапе у участников команды возникает осознание того, что они являются единым целым, одной командой. Они принимают на себя солидарную ответственность за результаты своей деятельности.

**Для данной стадии характерны следующие фазы перехода:**

* к сочетанию руководства командой и самоуправления;
* к выработке решений на основе консенсуса;
* от конфронтации или просто безразличия к сотрудничеству между работниками;
* от ориентации только на личные цели к коллективным целям, в которых оптимально отражены и личные;
* к пониманию и ощущению реальных выгод от работы в команде.

**Этап IV. "Зрелость".**

На этом этапе все участники команды выполняют работу качественно, у них общие коллективные цели и интересы. Для команды это время наивысшей производительности труда. Быть членом команды приятно, люди получают удовольствие от самого факта принадлежности к ней. Команда нацелена на продуктивность и эффективность труда, раскрытие потенциальных возможностей каждого человека. Высокая производительность труда в этот период требует соответствующего поощрения и вознаграждения.

**На этом этапе команда также переживает несколько переходных фаз, а именно:**

* переход к развитию сотрудничества с внешним окружением;
* переход к пониманию и идентификации своих личных взглядов и действий с целями и действиями всей организации или фирмы;
* переход к пониманию качества продукции как представления о стиле и имидже коллектива и в целом организации.

**Хорошо функционирующая творческая команда обладает следующими основными признаками:**

1. Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения.
2. Дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.
3. Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды. Любая задача обсуждается по пунктам до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый сотрудник мог увидеть свою роль в ее выполнении.
4. Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной.
5. Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями. Причины осторожно изучаются, и команда ищет способы разрешить противоречие.
6. Большинство решений принимается путем консенсуса. Официальное голосование допускается в редких случаях: команда не принимает решение большинства за верное основание для действий.
7. Критика конструктивна и доброжелательна. Почти исключены личные нападки, как явные, так и скрытые.
8. Люди свободно высказывают свое мнение по текущим проблемам и относительно деятельности группы в целом, предлагают идеи.
9. При выполнении заданий даются четкие указания.
10. Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно.

Когда команда работает, признаки борьбы за власть не просматриваются. Вопрос не в том, кто контролирует, а в том, как осуществляется работа. В заключение следует заметить, что нами описан наиболее типичный процесс развития команд, но такой подход не должен рассматриваться в качестве установки или какого-либо шаблона, по которому может идти становление команды. Построение эффективной команды во многом зависит от внимательного управления ею со стороны руководителя на всех этапах.

**Управленческая команда муниципального образования**

Формируя управленческую команду, глава одного из муниципальных образований исходил в первую очередь из того, что в ее состав должны войти люди, зарекомендовавшие себя как лидеры в своей области деятельности - экономика, социальная работа, ЖКХ и т.п., обладающие следующими качествами: ответственность за принятые решения, высокий профессионализм, умение хорошо ладить с людьми, стремление к сотрудничеству, высокие организаторские способности. В ходе совместной работы точки зрения участников команды по поводу решения того или иного вопроса часто расходились. Однако способность всех членов команды находить компромиссное решение не только сохранила саму команду, но, главное, помогала ей умело доводить принятое решение до логического конца.

**По признанию самих участников, команда помогала им:**

* находить наиболее эффективное в данной ситуации решение;
* быстро и четко координировать свои действия;
* осуществлять взаимный контроль над качеством решаемых задач;
* рассчитывать на помощь и взаимоподдержку.

**Выращивание команд. Жизненный цикл команды**

Воздействие па результаты команды более похоже па искусство, нежели на традиционное управление рабочей группой. Если лидеру не удается совершить «переход» от группы к команде, эффективность работы людей, объединенных в псевдокоманду, становится крайне низкой.

**По мнению Яна Катцепбаха и Дугласа Смита - одних из наиболее признанных в мире специалистов в области построения высокоэффективных команд - в состав базовых признаков реальной команды входят:**

* сравнительно небольшое число ее членов (предпочтительно не более десяти человек), при котором принципиально возможно без особых затруднений оперативно согласовывать действия, эффективно обмениваться всей необходимой для успешной совместной работы информацией;
* наличие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков;
* ориентация членов группы па разделяемые ими ценности и совместные цели;
* использование определенных общих подходов к работе (своего рода единых стандартов);
* совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям.

**Яна Катцепбах и Дуглас Смит полагают, что реальная эффективно действующая команда от обычной рабочей группы отличается:**

* разделением роли лидера между членами команды;
* сочетанием как индивидуальной, так и общей ответственностью;
* наличием особых целей команды, выработанных
* поставленных перед собой самими ее членами;
* коллективным характером результата совместной деятельности;
* поощрением открытых дискуссий и активной позиции на собраниях, если это направлено на выявление и разрешение актуальных проблем;
* использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
* совместным обсуждением текущих задач, совместной
* выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов
* использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
* совместным обсуждением текущих задач, совместной
* выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов.

**А.С.Долгоруков в своей книге «Методология эффективного действия» предлагает выделить следующие значимые отличия команд от рабочих групп:**

1. Рабочие группы в организациях создаются, а незаурядные команды выращиваются.
2. Команды отличаются высокой степенью осознанного доверия друг к другу.
3. Лидеры команд очень много времени посвящают целеполаганию, это избавляет их от необходимости тратить много времени па поиск ресурсов. Ибо хорошо поставленные цели содержат в себе ресурсы.
4. Издержки внутрикомандной деятельности гораздо ниже, если сравнивать с рабочей группой.
5. Высокое ролевое «чутье» членов команды. Оно позволяет сохранять незримые границы между отдельными ролями, то есть не превращать их в «функциональные обязанности».
6. Командой «трудно» управлять, если лидер не является харизматичной личностью в глазах команды.
7. Внимание членов команды сконцентрировано в основном на «процессах», а не на отдельных «функциях».
8. Команда — это группа целеустремленных людей, обладающая «истинной иерархией», то есть формальная иерархия достаточно хорошо совпадает с неформальной иерархией.
9. Свобода в выражении собственной точки зрения является осознанной ценностью.
10. Индивидуальность не подавляется групповыми нормами.
11. Преобладают неформальные способы передачи информации, обратная связь не отчуждена от деятельности, как это часто бывает в рабочих группах.
12. В командах «не выживают» слухи и сплетни.
13. Команды «бесславно погибают» от длительной рутинной работы.

Процесс превращения нескольких индивидов, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

**Обычно выделяют следующие этапы развития команды**

* Формирование. Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью. Все члены будущей команды «размахивают визитками», то есть стараются подчеркнуть свои прошлые мнимые и реальные заслуги перед человечеством.
* Смятение. Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытны, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.
* Нормирование. Сформированная команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне менее эффектны, по люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.
* Выполнение работы. Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей. На этом этапе команде присущи все те качества, которые мы сформулировали в виде списка тринадцати характеристик.
* Расформирование. Рано или поздно расформировываются (или трансформируются) самые успешные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят па нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые крупные проекты и идеи (если это подлинно инновационная организация), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые вызовы времени.

Для формирования и развития перечисленных выше ключевых признаков эффективной команды был разработан комплекс заданий и упражнений, представляющий собой деятельностно ориентированную разновидность тренинга командообразования. При построении команды следует ориентироваться на то, что люди объединяются в команду на основе общих намерений. Такие намерениями становятся стремления совершать совместные действия, возникшие в результате осознания их значимости и подкрепленные сформировавшейся готовностью к их волевой поддержке.

**Формирование общности намерений также сочетается с ориентацией на обеспечение:**

* роста эффективности работы и команды в целом, и ее отдельных членов;
* увеличение быстроты и результативности действий команды в кризисных ситуациях;
* культивирования ответственного отношения членов команды к своей работе, осознания своей роли в общем деле, понимания смысла своей работы и работы всей команды, заботы об общем успехе;
* выбора членами команды оптимальных путей развития всей команды в целом.

Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и ресурсам, а также невозможности овладеть одному необходимыми знаниями и квалификацией. Групповой тренинг, предложенный в нашем учебно-методическом комплексе, позволяет существенным образом расширить опыт каждого участника за счет интеллектуальной поддержки его работы по разрешению своей проблемы другими членами группы. Обсуждение в группе различных составляющих намечаемого плана действий позволяет сделать его более реалистичным. Изложение одним участником плана своих действий оказывает стимулирующее влияние на поиск решения другими участниками не только его, но и своих собственных проблем.

Группа также оказывает эмоциональную поддержку. Можно варьировать степень этой поддержки от сопереживания и сочувствия до активного содействия.

Группа выступает для ее участников и в роли внешнего орудия воли. Нередко они воспринимают оглашенный во время групповой работы план как публичное обязательство. Наряду с мотивацией достижения возникает мотивация одобрения, также помогающая преодолевать трудности на пути к намеченной цели. Каждая команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов, и ее всегда можно отличить от других команд. В устойчивых командах возникает даже некоторое подобие субкультуры, делающее ее облик легко узнаваемым.

Когда возникает «командный дух», это легко обнаруживается любым человеком, столкнувшимся с той или иной командой. У сложившейся команды обнаруживается свой (неповторимый) сленг, непонятный непосвященному, складываются нормы внутрикомандного поведения, принятия решений и взаимодействия с внешним окружением, присущие только этой команде. Даже юмор, который «циркулирует» в конкретной команде, не воспринимается посторонними. Чужому человеку зачастую бывает сложно определить даже лидера команды, поскольку «пальма первенства» в реальной деятельности может переходить от одного активного члена команды к другому в зависимости от характера конкретной задачи (или отдельного этапа работы), которую в данный момент времени она выполняет.

Формирование индивидуального «лица команды» может иметь как положительные, так и негативные стороны. Положительная сторона состоит в том, что сложившаяся команда «защищена от чужаков», которые не понимают контекстов, связанных с работой команды и на этом «прокалываются». Негативные проявления выражаются в так называемом «огруппленном» мышлении, которое сказывается на эффективности работы и с которым должен уметь справляться руководитель команды.

Суть его в следующем. Чем более близки члены команды между собой по своим данным (квалификации, ценностям и т. п.), тем большие удовлетворение и сплоченность они будут демонстрировать. В результате команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое начнет требовать конформизма от своих членов. Консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются данной командой.

**Существует ряд признаков, позволяющих идентифицировать наличие «огрупленного мышления»:**

* Иллюзия неуязвимости. Будучи разделяемой большинством или всеми членами команды, она может вселять в членов команды чрезмерный оптимизм. Такое состояние команды с одной стороны снижает творческое напряжение, а с другой - поощряет неоправданный риск в принятии решений.
* Коллективное стремление к приукрашиванию действительности с тем, чтобы игнорировать факты, способные поколебать взгляды членов команды. Это происходит часто тогда, когда команда уже имела в прошлом хорошие результаты и ее собственная репутация является теперь предметом забот членов команды.
* Гипертрофированная приверженность нормам команды, вплоть до прямого давления на ее членов и появление самозваных «блюстителей нравов». Лидеры иногда сталкиваются с такой проблемой, как необходимость усиления личной ответственности в противовес стремлению к командному консенсусу и решению проблем в условиях взаимозависимой нечеткой ответственности. Граница между сплоченностью и конформизмом достаточно условна. Сплоченность может незаметно выродиться в конформизм. К сожалению, команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое будет требовать конформизма от своих членов и действовать по принципу «Мы, все правильно оценивающие и понимающие и они, не понимающие нас».
* Представления о лидерах противной стороны (например, в период политических выборов) как о слишком порочных или не умных. Синдром любой сложной закрытой системы, которая непременно будет деградировать. Этот синдром - прямая противоположность установке: «в своем отечестве пророка нет». Известно положение системного подхода о том, что развиваются только открытые системы (открытые для критики, для оппонирования, для новых идей, для сотрудничества и т. д.). Когда команда перестает учиться у окружения, это уже тяжелая болезнь.
* Снижение порога ответственности за последствия от принимаемых решений. Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать всех устраивающие, а не новаторские варианты решения проблем. Причины этого заложены в самом командном подходе, когда решение проблем является результатом группового обсуждения, нередко стремящегося к усредненной точке зрения и отбрасыванию крайних, в том числе, возможно, и нетривиальных, вариантов решения.
* Снижение порога индивидуальной критичности в оценке отклонений от показного группового консенсуса. Многие думающие лидеры отмечают, как тревожные ситуации всеобщего согласия по сложным вопросам. Эти ситуации могут возникать, когда личные сомнения участников мыслительной работы приглушаются мнимым или поверхностным общим согласием.

Очевидно, что в тех случаях, когда команда ведет себя так, как будто для нее не существует ни ограничений, ни законов, когда ее члены рассчитывают на поддержку любых своих действий, она больна, а «болезнь» надо лечить. Одно из наиболее эффективных средств борьбы с огруппленным мышлением - введение в команде должности конструктивного критика предлагаемых идей. Это может быть привлечение в команду «свежих» членов или просто приглашение на совещание «продвинутых зрителей», которые ничего не связывает с этой командой. Иногда помогает введение принципа отложенного решения, когда принятие окончательного решения происходит только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

Командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти быстрое решение. В некоторых ситуациях на получение решения командой требуется больше времени, чем па принятие решения отдельным лицом, так как в случае командной работы предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению. Безусловно, подход, базирующейся па построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные политические противоречия, сложности в реализации и дилеммы. Если человек по каким-то причинам не оценил позитивно перспективу командной работы, он будет предпринимать скрытые и явные действия, мешающие зародиться командному духу.

**Среди таких действий можно отметить:**

* создание препятствия или трудности на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов.
* способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция такого человека уязвима.
* монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций.
* стремление «переиграть по очкам» других участников работы для укрепления собственного статуса.
* заострение внимания па несущественных деталях и недостатках в работе.

Это список, естественно, открыт. Кроме того, нам часто приходится иметь дело с унаследованной, уже сложившейся, а не созданной с нашим участием командой. Все эти противоречия и дилеммы необходимо иметь в виду при создании команд. Эффективность работы команды растет медленно, годами, по «обрушиться» она может практически мгновенно. Например, весьма отрицательно влияют па показатели производительности команд необоснованные изменения в ее составе, переводы сотрудников и т. п.

**КОМАНДНАЯ РАБОТА. ОСНОВЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

**Процесс командообразования**

Как указывает ряд авторов, процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений. Реальные хозяйственные ситуации уникальны по своей природе и очень часто менеджер сталкивается с тем, что неподдающиеся предварительному учету обстоятельства внезапно приобретают первостепенное значение.

Главным источником, порождающим фактор неопределенности в социально-экономических системах, является сам человек, поведение которого слишком сложно, чтобы его действия можно было втиснуть в привычные схемы системного анализа, теории принятия решений и представить в виде алгоритмов управления. И хотя административные нормы и должностные инструкции ограничивают свободу выбора и задают предпочитаемые образцы организационного поведения, они не предопределяют с объективной необходимостью самого поведения. Теоретики и практики менеджмента с разных точек рассматривают процесс формирования команд. Естественно, в зависимости от того, какие подходы будут заложены в процесс командообразования, будут зависеть и организационные процедуры реализации предлагаемых нововведений.

**Например, описывается следующий алгоритм, используемый в США при организации коллективных трудовых процессов:**

**Шаг 1:**

Выделение группы с высокой производительностью труда. Работа: Метод номинальной группы (МНГ) для получения перечня идей, направленных на повышение результативности. Выход: Достижение согласия, ранжирование идей.

**Шаг 2:**

Группа продолжает обсуждение результатов МНГ. Работа: Формирование состава групп более мелких бригад и определение приоритетных идей на основе МНГ. Выход: Создание бригад.

**Шаг 3:**

Бригады решают проблемы (анализ вопросов, решений, проектов, внедрения). Работа: Разработка проекта, предложений. Выход: Бригада разрабатывает проект решения.

**Шаг 4:**

Бригады отчитываются перед группой. Работа: Предложение сообщается группе. Выход: Бригада приобретает навыки формулирования и представления предложений.

**Шаг 5:**

Совещание руководства для рассмотрения предложений. Работа: Бригада докладывает о предложениях руководству. Выход: Руководство может оценить прогресс в подходе к решению проблем, а также успехи работников.

**Шаг 6.**

Получение “обратной связи” от руководства. Работа: Руководство сообщает свое решение относительно предложений бригады; обсуждаются вопросы внедрения. Выход: Информация о судьбе предложения; конкретизация плана внедрения.

**Шаг 7:**

Внедрение. Работа: Выполнение плана внедрения. Выход: Внедрение предложений.

**Шаг 8:**

Измерение, оценка, обратная связь, составление диаграмм. Работа: Разработка процесса измерения, оценка успеха предложения, обратная связь по результатам.

**Шаг 9:**

Разработка, проектирование и внедрение системы стимулирования. Работа: Руководство разрабатывает систему стимулирования. Выход: Гордость сотрудников за свою работу (предложения), мотивация продолжается.

**Шаг 10:**

Оценка, модификация и повторение процесса. Работа: Деятельность бригад улучшается на основе накопленного опыта и продолжается. Выход: Повторная процедура анализа деятельности бригады. С другой стороны, M. Бир выделял четыре подхода к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки.

**Первые три подхода он считал основными способами формирования команд.**

1. Целеполагающий подход (основанный на целях). Этот подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.
2. Межличностный подход (интерперсональный). Он сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.
3. Ролевой подход. Этот подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Данный подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане, состоят из частично перекрывающих друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

Вместе с тем ряд авторов акцентирует внимание на динамике развития команд. При этом по-разному определяются этапы формирования команд. Так, Б.В. Такмен, Дж. Каттенбах и Д. Смит, которые, рассматривая роль лидера в процессе формирования команды, выделяют ряд этапов построения команды. Близкую интерпретацию становления команды дают Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис.

**Обобщая их работы можно выделить следующие этапы:**

**1. Формирование**

Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения отличаются осторожностью. Роль лидера команды на этом этапе является решающей. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому - прояснить цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношения к действиям команды.

**2. Бурление**

Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за влияние, дискутируют о направлениях развития. Лидер команды может помочь ей успешно решить споры, которые возникают на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями, который допускает все точки зрения, и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пересечь конфликт, это может привести к скрытому его течению, разрушающему процессы становления команды. Действительно, в такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза "бурление" предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и если это провести осторожно, команда может стать более сплоченной.

**3. Нормирование**

Группа начинает движение к общим целям, устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы. На этой стадии лидер команды должен гарантировать, что установленные нормы способствуют эффективной работе команды. Время, потраченное на подготовку на основе консенсуса новых правил, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в продвижении процесса сплочения команды и в согласовании стремлений каждого члена команды с общими целями и интересами.

**4. Функционирование**

На данном этапе команда определена и работает эффективно для достижения своих целей. Каждый член исполняет несколько функциональных ролей. Лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда обеспокоена существующим уровнем продуктивности и эффективности и потенциальными возможностями. Важно оказывать доверие, где это необходимо. Однако, если Вы желаете, чтобы группа оставалась гармоничной и сплоченной, лучше награждать команду, а не отдельных ее членов. Выбор одного члена из команды для похвалы может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам. Это оказывает разрушительное воздействие на коллективный дух работы команды, имея это в виду, важно оценить работу команды как результат усилий команды в целом. Необходимые качества для построения команды на этом этапе включают в себя: одобрение, оценку, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

**5. Перемена или расставание**

Рано или поздно расформировываются самые успешные команды. Для лидера команды важно всякий раз представлять неопределенности, возникающие перед членами команды, по мере того как они переходят к новым задачам. Они нуждаются в информации о том, насколько хорошо они сделали работу, что они узнали и смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторые сожаления, если их знания и опыт внутри команды принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов команды к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

**Выделяют следующие этапы командообразования:**

1. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. Кооперация. На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством "МЫ". Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

4. Нормирование деятельности. На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений "Я-ТЫ", личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе, может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. Функционирование. С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

**Вместе с тем можно воспользоваться подходом, который следует дополнить этапом изменения системы управления в целом - переход к сетевой динамической системе, в рамках которой наиболее эффективно проявляются особенности командной работы. Выделяют следующие этапы:**

* старт;
* состояние неопределенности;
* ориентация на лидера;
* жестко структурированная команда;
* самоуправляемая рабочая команда.

Анализ опыта практического использования рабочих команд в IBM, TexasInstruments, Hewlett Packard и результатов исследований, проведенных Центром изучения команд Северо-Техасского университета и исследовательского центра Zenger Miller, позволяет на современном этапе охарактеризовать пять стадий развития рабочей команды следующим образом:

Первая стадия - старт. На этой стадии менеджеры помогают рабочим командам определить новые формы организации их деятельности. После идентификации направлений обучения начинается целенаправленный образовательный процесс. Производится позиционирование команд в целях приспособления для них полного цикла создания конечного продукта. Формируется план перехода к рабочим командам с учетом поэтапной передачи полномочий для конкретных команд. Система управления организацией практически не претерпевает изменений на данном этапе.

Вторая стадия - состояние неопределенности. Начинается процесс перераспределения функций, ответственности и полномочий. Перепроектируются рабочие потоки и процессы, создаются основы обратной связи с потребителями. Менеджеры контролируют практически весь преобразовательный процесс, помогают в достижении поставленных целей и в разрешении возникающих проблем, управляют развитием команды, разъясняют новые роли и обязанности, координируют усилия команды, содействуют в установлении связей с внешней средой (поставщиками, потребителями, группами поддержки). Фактически менеджеры могут на этом этапе вести команду за собой в процессе адаптации. Команды и члены команд на этой стадии имеют много проблем, связанных с новыми функциями и обязанностями. После начального энтузиазма наступает стадия некоторого беспорядка, неопределенности. На этой стадии процесс перехода к рабочим командам встречает обычно наиболее сильное сопротивление со стороны оппозиции преобразованиям, велика и вероятность конфликтов внутри команды. Это одна из наиболее продолжительных по времени стадий.

Третья стадия - ориентация на лидера. Проводится перепроектирование систем измерений, анализа затрат и ранжирования. Менеджмент передает полномочия, не связанные со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. На этой стадии, как правило, менеджеры обучают команды методам принятия решений и другим навыкам и умениям, контролируют и оценивают производительность, поддерживают дисциплину. Формируются определенные системы контактов как внутри, так и вне команды. Формируются первые лидеры команд, хотя на этом этапе они чаще выступают как координаторы, связующие звенья между специалистами различных профилей. Главная опасность этой стадии заключается в появлении членов команды, не готовых к лидерству, но желающих выполнять функции лидера в процессе ротации. Возрастает поддержка со стороны различных уровней менеджмента и различных подразделений организации.

Четвертая стадия - жестко структурированные команды. Передача полномочий, связанных с человеческими ресурсами. Менеджеры помогают командам расширить полномочия и обязанности. Создание в команде равных возможностей для саморазвития. Внимание команды фокусируется на постоянном процессе перемен, усовершенствования, развития как в отношении самой команды и ее членов, так и в отношении конечного продукта. Как показывает практика, на данной стадии велика вероятность конфликтов с менеджерами по вопросам, связанным с предоставлением информации.

Пятая стадия - самонаправляемые команды. Передача полномочий, связанных со стоимостными показателями, информационных каналов с внешней средой. По мере развития команды до уровня самонаправляемой основными функциями менеджеров, кроме стратегических, становятся: обучение новых членов команд и контроль над их “акклиматизацией” в команде; поддержка команды в контактах с внешней средой; поиск новых путей развития команд. Самонаправляемые рабочие команды используются для перспективного планирования. Создана система удовлетворения образовательных потребностей.

Каждый компонент организации и сама система управления в целом претерпевают серьезные изменения состояния в процессе прохождения указанных стадий. Сегодня многие теоретики и практики рабочих команд активно используют предложенную Д. Янкеловичем характеристику процесса развития рабочих команд. Так, по словам Брюса Керри, одного из ведущих менеджеров IBM, техасское отделение корпорации в 1995 году находилось на четвертой стадии. Для IBM, как и для других организаций, характерна размытость в отношении конкретных стадий, предложенных Д. Янкеловичем.

Например, для четвертой стадии характерна передача функций, связанных с контролем дисциплины и увольнениями, в компетенцию команд, тогда как в IBM, как видно из таблицы, эти функции остаются в компетенции менеджеров. Для первых шагов по внедрению рабочих команд характерно некоторое снижение производительности, что обычно связано со слишком быстрым делегированием полномочий. В дальнейшем ситуация быстро выравнивается. В качестве примера можно привести данные по фирме IBM, предоставленные в 1995 году Брюсом Керри - менеджером Техасского отделения IBM - в ходе интервьюирования.

**Проведенные в IBM исследования дают возможность сделать следующую качественную оценку:**

* возросли качество и скорость принятия решений;
* сократился временной цикл создания продукта;
* снизилось количество дефектов;
* улучшились микроклимат в фирме и взаимоотношения в командах;
* уменьшилась текучесть кадров;
* возросла производительность;
* увеличилась согласованность действий;
* возросло удовлетворение потребителей;
* выросли доходы.

Немаловажными для российских исследователей являются также факты успешного применения рабочих команд в развивающихся странах. За период с начала внедрения рабочих команд в корпорации произошло резкое сокращение управленческого и вспомогательного персонала (в 3.8 раза) при одновременном росте числа сотрудников нижнего уровня управления (в 2.4 раза). В то же время приведенные структурные изменения сопровождались увеличением производительности и уровня качества (при некотором снижении производительности в 1991 - начале 1992 г.). Вместе с тем, по нашему мнению, невозможно определить жесткую схему формирования команды.

**Процесс командообразования зависит от многих факторов в организации, среди которых можно выделить такие, как:**

* готовность менеджмента к делегированию полномочий и ответственности;
* опыт работы с командами (для менеджеров) и в командах (для исполнителей);
* подбор членов команды;
* специфика производства;
* система мотивации и компенсации в организации и др.

Однако в любом случае процесс перехода от иерархической системы управления к коллективной форме организации труда с использованием командного подхода должен базироваться на изменении групповых норм. Таким образом, процесс создания команд — это больше, чем организационная инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность. Организовать работу команды – это значит создать эффективную работоспособную команду, избрать оптимальный для данной команды и ситуации стиль руководства, активизировать творческий потенциал команды, умело управлять возникающими конфликтами.

Для этого необходимо с учетом специфики организации разработать адекватный механизм командообразования. Существенно должна измениться и роль формальных и неформальных лидеров команды. Лидерство варьируется в зависимости от задачи и ситуации и в соответствии с решением команды. То есть происходит объединение признаков формального и неформального лидеров. Лидер ведет за собой, основываясь на собственных навыках и потребностях команды. Процесс ротации членов бригады также влияет на лидерство, каждый из членов команды на некоторый период становится лидером. Образовательный процесс заставляет членов бригады идти на некоторое противоречие между сегодняшними потребностями и перспективными планами команды. Поэтому в командах, формируемых для решения некоторой конкретной проблемы ("оперативные команды") в ограниченный короткий период времени, ротация не используется. Ротация в сферах деятельности, связанных в основном с интеллектуальным трудом, может осуществляться, как правило, лишь на уровне отдельных ролей членов команды. Это обусловлено тем, что НТП предопределяет все большее усложнение технологий, инструментов, математического аппарата и т. д. и, несмотря на влияние информационных технологий, порождает узкую интеллектуальную специализацию.

Влияние такой специализации во многих случаях не может быть снижено и с помощью образовательных программ. Хотя в любом случае образовательные программы будут способствовать “наведению мостиков” между профессионалами различной специализации, что обеспечит возможность совместного обсуждения проблем и согласованность при принятии решений. Постоянное повышение уровня знаний членов команд является ключевым положением концепции рабочих команд. Этот тезис справедлив для различных типов рабочих команд. Как показывают результаты исследований, проведенных исследовательским центром Zenger Miller, около 92 % членов рабочих команд в США и 71 % в Канаде получают дополнительное образование. Каждый член команды должен иметь согласованные с другими членами команды образовательные планы.

Сегодня постоянное обучение сотрудников стало нормой в передовых компаниях мира. Например, в фирме Motorola норму дополнительного образования планируется довести до 200 часов в год на каждого сотрудника. Программы в области подготовки и переподготовки рабочей силы имеют 76 % американских корпораций с числом занятых 500 и более человек. Так, корпорация General Motors ежегодно тратит на переподготовку рабочих 80 млн долларов. Для самонаправляемых рабочих команд справедлива также взаимосвязь уровня полномочий и ответственности со знаниями и умениями членов команды. Уровень полномочий и ответственности команды возрастает вместе с их знаниями и умениями.

Образовательным целям служит и ротация членов команды. Периодическое изменение функций члена команды при условии помощи и благожелательного отношения со стороны других членов команды обеспечивает более глубокое понимание поставленной перед командой цели, способствует повышению удовлетворенности выполняемой работой и ведет к повышению уровня компетентности команды в целом. Обучающие программы должны включать не только технические аспекты, но и социальные. Самонаправляемая рабочая команда изменяет и перемещает рабочие места и приоритеты решения задач в соответствии с изменяющимися потребностями.

Разнообразные знания и умения членов команды позволяют варьировать выполнение заданий. Эти перемены являются нормой существования и функционирования команды. И процесс обучения членов команды должен быть направлен именно с учетом этой особенности команд. Большую роль играют образовательные курсы, связанные с работой в коллективе. Разрешение конфликтов, достижение консенсуса, создание благоприятного психологического климата в команде, умение вести диалог, знания и умения в этих областях, как показывают результаты исследований, существенным образом влияют на эффективность различных типов команд, в том числе и самонаправляемых. Таким образом, самонаправляемая рабочая команда сама по себе является динамичной структурной единицей. Рассмотренные выше требования к самонаправляемым рабочим командам являются отражением идеального видения проблемы.

Сегодня только отдельные фирмы, например Texas Instruments и IBM, достаточно близко находятся на пути внедрения самонаправляемых рабочих команд и применения динамической сетевой структуры управления. Процесс построения самонаправляемых рабочих команд является длительным и требует значительных усилий как со стороны менеджмента, так и со стороны рядовых исполнителей. Как показывает опыт различных фирм США, непродуманное директивное внедрение команд может привести к гибельным результатам. Гибельным прежде всего для самой фирмы. Рост текучести кадров, снижение производительности труда, рост издержек производства — это далеко не полный перечень возможных последствий.

**Обобщая идеи таких специалистов, как Роджер Вудгейт, Джек Ривал, Майкл Бейерлайн, высказанные ими в ходе различных лекций, докладов, публикаций, результаты ряда исследований, проведенных в США, Канаде, Японии, и опыт применения аналогов рабочих команд в России можно сформулировать три аспекта решения этой проблемы:**

* определение целесообразности перехода на структуру управления предприятием, использующую самонаправляемые рабочие команды;
* выделение ингредиентов успеха функционирования рабочей команды и концентрация на них внимания в процессе внедрения и функционирования рабочей команды;
* определение причин неудачной деятельности команды и поиск путей устранения препятствий на пути команд.

**Среди основных факторов, характеризующих целесообразность перехода на структуру управления предприятием с использованием самонаправляемых рабочих команд, можно выделить:**

* Наличие сложной, комплексной проблемы, решение которой требует знаний и умений в различных областях. Решение этой проблемы может быть поручено отдельной команде.
* Решение проблемы предполагает длительный период действий.
* Готовность менеджмента к передаче полномочий на уровень команд.
* Наличие времени и ресурсов для обучения персонала работе в командах.
* На успешную деятельность рабочей команды наиболее ощутимо влияет выполнение следующих условий:
* Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно, фокусировано и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть расчленен на решение отдельных задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.
* Результаты или планируемые результаты работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков. Имеется обратная связь с потребителями. Члены рабочей команды ориентированы на политику перемен.
* Технология решения проблемы постоянно совершенствуется. Планируется постоянное развитие знаний и навыков членов команды под совершенствование технологии. Члены команды обладают знаниями в таких областях, как контроль качества и производительности, учет материалов и ресурсов.
* Члены команды предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы. Каждый ощущает важность поставленной перед ним задачи.
* Требуются знания из различных областей (маркетинг, технические знания и т. д.). Существует опережающая образовательная программа для каждого члена команды.
* Встречи и обсуждения в процессе работы хорошо организованы и документированы. Отсутствует "информационный голод", коммуникации доступны членам команды.
* В команде создан хороший психологический климат, атмосфера доверительности и взаимоуважения, отношения между членами команды неформальные.
* Определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения работы.

**Перечень причин неудовлетворительной работы рабочих команд очень разнообразен и субъективен. Но в ходе исследований наиболее часто проявляются следующие причины:**

* Недостаток доверия между членами команды и у менеджеров к команде.
* Нечеткость определения границ компетентности рабочей команды.
* Наличие жестких временных лимитов.
* Недостаток ресурсов.
* Отсутствие системы ценностей.
* Конкурентность внутри рабочей команды и/или между командами.
* Отсутствие культуры решения проблем.
* Определение некоторой задачи или функции как "главной".
* Эгоцентризм членов рабочей команды (в команде собраны преимущественно лидеры).
* «Перебор» обязанностей у одного члена команды.
* Различия в статусе и полномочиях у членов рабочей команды.
* Заслушивание отчетов членов, а не обсуждение проблем на встречах и собраниях.
* Поиск "стрелочников" при неудачах.

**Естественно, первым шагом в устранении этих причин является их идентификация:**

* проведение социологического исследования в форме интервьюирования или анонимных анкет-опросников;
* приглашение внешнего эксперта;
* выявление уровней компетенции и умений каждого члена рабочей команды.

За идентификацией, как правило, должны следовать либо организационная перестройка, либо дополнительное обучение персонала. Большинство экспертов указывает также на целесообразность создания внутрикомандного кодекса, что способствует повышению скорости реагирования на конфликты внутри команды и устранение барьеров. Вместе с тем уже сегодня в таких фирмах, как IBM, Texas Instruments, начинают просматриваться черты нового состояния, новой стадии развития рабочих команд. Сегодня можно говорить о шестой стадии, связанной с появлением сети самонаправляемых рабочих команд, в том числе и на уровне менеджмента, и переходом к динамической сетевой структуре управления.

Казалось бы, стадия динамической сетевой структуры управления является естественным состоянием самонаправляемых рабочих команд, то есть пятой стадией. Однако, как показывает практика, переход к шестой стадии является очень длительным и трудоемким и качественно влияет на состояние компонентов организации. Эта стадия характеризуется, в первую очередь, созданием координационных рабочих команд менеджеров для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня. Для этой стадии также характерно участие сотрудников одновременно в нескольких рабочих командах. Структура команд менеджеров может быть аналогичной структуре исполнительских рабочих команд: лидер; ответственный за внешние контакты; наблюдатель; ответственный за финансовую сторону деятельности команды; делопроизводитель.

Вместе с тем в образовательной программе акцент должен быть сделан на межличностных знаниях и навыках, так как одной из основных целей команды менеджеров будет координация команд исполнителей и контакты с внешней средой. Естественно, что образовательные курсы для команд менеджеров будут во многом отличаться от образовательных программ команд исполнителей в части административных, технических и специальных знаний и навыков. Тогда как курсы, связанные с базовыми и командными знаниями и навыками, могут быть идентичными. Изменению должна быть подвергнута и система материального стимулирования. Так как в ней должна учитываться возможность работы сотрудника одновременно в нескольких командах.

**Переходу к шестой стадии должны предшествовать:**

* реализация предварительной образовательной программы для менеджеров, включающая, в первую очередь, курсы, связанные с базовыми и командными знаниями и навыками;
* идентификация и перестройка информационных потоков с целью расширить доступ команд менеджеров и команд исполнителей к информации;
* идентификация и определение связей между командами менеджеров и исполнителей;
* создание системы гибкого формирования команд с учетом участия сотрудников в различных командах;
* формирование новой системы стимулирования членов команд, ориентированной на участие сотрудников организации одновременно в различных рабочих командах.

Процесс перехода к шестой стадии сопровождается сокращением уровней управления, объединением менеджеров в команды, внедрением информационных систем, обеспечивающих участие сотрудников в различных командах, и переходом к схеме управления в рамках динамической сетевой структуры.  Очевидно, что многие фирмы, которые начали внедрение рабочих команд, в течение длительного времени не достигнут шестой стадии. Этому могут препятствовать самые различные причины: финансы, люди, внешняя среда и т. п. Достижение той или иной стадии не должно становиться самоцелью. Важно включиться в процесс преобразований и вести его последовательно и продуманно.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 10**

<https://youtu.be/0p4GFd-qkuk>

**ТЕМА 10.** **АВТОМАТИЗАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

**Что такое автоматизация бизнес-процессов**

Автоматизация бизнес-процессов – это оцифровка, упрощение и ускорение бизнес-процессов через программное обеспечение. Большая часть бизнес-процессов универсальна: онбординг нового сотрудника, расчет заработной платы, учет задач. Но есть и уникальные бизнес-процессы, свойственные только вашей компании. Например, требования по типу затрат, объему или сумме закупки.

**Автоматизация необходима, чтобы:**

* оптимизировать задачи – назначить ответственных и сроки выполнения для каждого бизнес-процесса, сэкономить время и убрать лишние согласования;
* сократить человеческий фактор – ошибки по невнимательности человека, из-за монотонности работы;
* ускорить и упростить работу – уменьшить ручные задачи, сделать бизнес-процессы понятными для каждого сотрудника;
* обезопасить хранение и обработку информации сотрудников и клиентов – банковские карты, реквизиты, покупки, контактные данные;
* увеличить прозрачность бизнеса – руководитель видит отчеты по сотрудникам, прибыли, продажам, отпускам и больничным.

**Какому бизнесу нужна автоматизация**

Автоматизация улучшит любой бизнес и особенно поможет при его масштабировании. Когда штат сотрудников увеличивается до нескольких десятков человек, на контроль работы уходит много времени. Без прописанных бизнес-процессов происходит хаос. Внедрение автоматизации окупается не сразу, обычно за год. Это зависит от бюджета автоматизации и размера компании: чем больше компания, тем быстрее средства вернутся. Малый бизнес редко выделяет бюджеты на полноценную автоматизацию, чаще автоматизирует только выставление счетов и расчет зарплат.

**Какие направления можно автоматизировать и с помощью чего**

Автоматизируют отделы продаж, управления, производства, маркетинга, контроля качества, финансов. Процесс не подходит для управленческих решений, организации корпоративных мероприятий. Подбор сотрудников автоматизируется частично: сбор базы и отправка сообщений проходят через систему, кандидатов отбирает HR-менеджер.

**Управление**

Предприниматели могут решать управленческие задачи через ERP, CRM, аналитические программы. ERP-системы (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) автоматизируют большую часть бизнес-процессов. Их используют крупные компании. Цель ERP – организовать работу отделов компании в единой системе.

**ERP помогают руководителям:**

* формировать отчеты по продажам, закупкам, ассортименту;
* создавать счета и контролировать стадии оплаты;
* согласовывать бюджет, документы, закупки;
* вести учет времени сотрудников;
* управлять складами и товародвижением.

CRM-системы (Customer Relationship Management – управление отношениями с клиентами) автоматизируют бизнес-процессы, которые завязаны на работе с покупателями. Цель внедрения – автоматизировать работу с текущими и будущими клиентами, объединить маркетинг и продажи в одном инструменте.

**С помощью CRM решают задачи:**

* обработки клиентской базы;
* общения с клиентами через e-mail, мессенджеры, социальные сети;
* учета продаж по каждому клиенту;
* формирования программы лояльности;
* выставления счетов и контроля оплаты;
* анализа по каналам продаж.

Разберем пример автоматизации на примере CRM. Компания хочет ускорить выставление счетов и сократить нагрузку на менеджеров. Руководитель подключает систему, заносит в программу реквизиты клиентов. При формировании счета менеджер выбирает название клиента из списка, реквизиты загружаются автоматически. Сотрудник только вписывает услугу, стоимость и месяц оплаты.

Готовый счет сохраняют в PDF. Менеджер отправляет счет по e-mail клиенту из интерфейса программы документом или ссылкой. Счета закрываются автоматически при получении оплаты. Аналитические программы структурируют данные в отчеты и составляют выборки. Продвинутые программы – Tableau Public, Google Fusion Tables, Power BI. Программы для новичков – Microsoft Excel и Google Таблицы.

**Маркетинг и продажи**

Специализированных программ для менеджеров по продажам нет, работу ведут через CRM, ERP и таск-трекеры – программы для управления проектами (Asana, Trello, Jira). Они нужны, чтобы фиксировать стадии сделок, счетов, вести задачи, хранить информацию по клиентам.

**Маркетологи автоматизируют задачи с помощью:**

* email-рассылки – MailChimp, SendPulse, Unisender, SendSay, GetResponse;
* рассылки в мессенджерах – VK Sendbox, WhatsApp\* Sender (продукт компании Meta, которая признана экстремистской организацией), Coba.Tools;
* сквозной аналитики – Calltouch, Roistat, Callibri, CoMagic, Битрикс24;
* таргетинга в социальных сетях – myTarget, TargetHunter, Pepper.ninja, Tooligram;
* SEO-инструментов – KeyCollector, ComparseR, Serpstat, Яндекс.Вебмастер, Google Search Console;
* веб-аналитики – Яндекс.Метрика, Google Analytics.

Автоматизировать контекстную рекламу можно с Оптимизатором Calltouch. Вы указываете приемлемую стоимость целевого действия или суточный расход, а сервис прогнозирует и применяет ставки для достижения наилучшего результата по выбранным кампаниям. Оптимизатор поможет увеличить конверсии и уменьшить стоимость лида.

**Производство**

В производстве автоматизируют контроль состояния оборудования и поставок. Программы контролируют загруженность, производительность, работу станков, товародвижение, остатки и отгрузки. В названиях программ автоматизации складов часто используют аббревиатуру WMS (Warehouse Management System – система управления складом). Популярные программы автоматизации склада – SAP WMS, 1С: WMS Логистика. Управление складом, Oracle Warehouse Management Cloud.

**Качество**

С помощью программ автоматизации контроля качества ведут задачи, отправляют уведомления, подключаются к камерам наблюдения, работают с недовольными отзывами клиентов.

**Программы контроля качества продуктов:**

* 3Dexperience – готовит цифровые 3D-макеты товаров, хранит информацию в облаке, рассчитывает технические показатели (гидравлика, трение, износ, акустика) и выступает торговой площадкой для разработчиков и покупателей;
* ZSmart Service Quality Management (SQM – управление качеством сервиса) – предприниматель задает ключевые показатели качества, по ним программа отслеживает и анализирует продукцию, составляет отчеты;
* CloudContact – облачный Contact-центр со встроенным чат-ботом хранит информацию по клиентам, записывает звонки в аудио и видеоформате.

**Персонал**

В отделе персонала автоматизируют найм и адаптацию нового сотрудника, обновление базы вакансий и резюме, подготовку и отправку писем, ведение календарей с датой и временем собеседований.

**Популярные HRM-программы (Human Resources Management – управление человеческими ресурсами):**

* HeadHunter – бесплатный сервис для кандидатов, платный – для бизнеса. HR-менеджеры отсматривают резюме, ведут переписку с кандидатами в чате, продвигают вакансии.
* Talantix – импортирует отклики с HeadHunter, SuperJob, Авито, Linkedin. Собирает базу кандидатов по вакансиям, этапам подбора, региону, зарплате, источнику добавления и причине отказа. Хранит историю общения с кандидатами.
* Hurma Work – анализирует обратную связь сотрудников, оценивает производительность и рассчитывает зарплаты персонала, собирает резюме с других сервисов, поддерживает обмен документов.
* СберПодбор – сервис создания, хранения базы кандидатов и обработки резюме. Программа распознает и импортирует файлы резюме, подключается к мессенджерам, показывает отчеты загрузки рекрутеров, формирует отчеты по найму.

**Финансы**

В финансовой сфере есть риск человеческого фактора – бухгалтеры могут ошибиться в расчетах из-за невнимательности или незнания новых законов.

**В этом направлении можно автоматизировать:**

* расчет зарплаты сотрудников, налогов и отчислений;
* счета и контроль оплаты;
* отчеты по затратам и доходам;
* создание и хранение договоров с контрагентами.

**Популярные бухгалтерские программы:**

* СБИС – бухгалтерский и налоговый учет, электронный документооборот, онлайн-касса, расчет заработной платы.
* Контур. Бухгалтерия – распознавание накладных, расчет заработной платы, проверка и отправка отчетов в ФНС, ПФР, ФСС.
* 1С: Бухгалтерия – налоговый и бухгалтерский учет, программа формирует отчеты для государственных структур, готовит выписку первичных документов, учитывает продажи.

**Плюсы и минусы автоматизации бизнес-процессов**

**В чем преимущества автоматизации:**

* безопасное хранение информации – регламентов, контактов клиентов и сотрудников, сделок;
* увеличение производительности труда – сотрудник обрабатывает больше запросов, готовит больше счетов, рассчитывает больше зарплат;
* сокращение затрат за счет меньшего числа сотрудников в штате – сервисы выполняют больше работы и стоят дешевле содержания работников;
* легкость аналитики – автоматическое формирование отчетов по продажам, затратам, рабочему времени;
* уменьшение ошибок из-за сокращения человеческого фактора;
* повышение скорости обслуживания клиентов.

**Недостатки автоматизации:**

* отсутствие гибкости процессов – программы разработаны для стандартных задач;
* сложность внедрения – сотрудники могут не понимать смысл автоматизации и не уметь пользоваться программой, поэтому нужно провести обучение.

**КАК ВНЕДРИТЬ АВТОМАТИЗАЦИЮ: ЭТАПЫ**

**Автоматизацию проводят в семь этапов:**

* Поставить цели и задачи. Их определяют топ-менеджеры компании. Они анализируют проблемы: потерю данных и оригиналов документов, ошибки сотрудников, отсутствие единого регламента работы – каждый бизнес-процесс, который могла бы выполнять система.
* Выбрать и описать бизнес-процессы. Менеджеры предлагают новые решения. Например, настроить автоматическую рассылку клиентам. Холодным покупателям – полезный контент на почту, теплым – кейсы по решению задач клиента, горячим – автоматическую подготовку коммерческого предложения.
* Написать техническое задание для исполнителей. С этим заданием работают либо штатные программисты, либо нанятые – фрилансеры, агентства, студии.
* Выбрать программное обеспечение. Оно должно быть удобным для сотрудников и отвечать потребностям компании, поддерживать сторонние бухгалтерские, маркетинговые и аналитические сервисы.
* Протестировать обеспечение. Руководитель дает поработать с сервисом нескольким сотрудникам. Если программа их устраивает, к ПО подключают остальных работников.
* Обучить персонал. Нужно подготовить инструкции и чек-листы для обучения сотрудников. При необходимости корректировать процессы.
* Лучше потратить время на обучение сотрудников и другие важные задачи, чем на сбор утомительных отчетов. Сквозная аналитика Calltouch соберет данные из разных рекламных площадок, CRM-систем и других инструментов в понятные и прозрачные отчеты. Вы сможете делать выводы об эффективности маркетинга на основе полных данных и оптимизировать рекламу.
* Предприниматели внедряют программы самостоятельно или силами подрядчиков – ИТ-компаний, маркетинговых агентств, консультантов.
* Создать систему самостоятельно. Собственную программу разрабатывать сложно и долго. Это отвлекает менеджеров от основной работы. Но если вы уже сталкивались с внедрением автоматизации и хотите сэкономить, этот вариант сработает.
* Купить пакетное решение. Этот вариант быстрее ручного подбора сервисов. Специалисты настроят ПО без ошибок. Для успешного внедрения нужно сформулировать проблемы и задачи компании, чтобы погрузить сторонних программистов в свой бизнес. Также платить за техподдержку и внесение изменений в систему.

**Как измерить эффективность автоматизации**

Узнайте время выполнения каждого бизнес-процесса до автоматизации и после. Это поможет понять, успешно ли вы внедрили систему. Например, если раньше менеджер формировал один счет 10 минут, а сейчас – 3, у вас получилось оптимизировать процесс.

**Универсальные параметры измерения:**

* сокращение времени на выполнение или постановку задачи;
* ускорение цикла сделки;
* увеличение принятых звонков, сообщений;
* сокращение времени согласования документов.

**Возможные риски и ошибки**

**При внедрении автоматизации можно столкнуться с проблемами:**

* купить программу, которая не подходит сотрудникам: нет нужных функций, сложная, медленная;
* подрядчики могут долго изучать проблему компании, а также навязывать подключить дополнительные услуги – обязательно заключайте договор;
* при внесении изменений в программу есть риск выйти за рамки бюджета;
* менеджеры отказываются работать с нововведениями.

**Выводы**

Автоматизация необходима во многих сферах бизнеса: отделу продаж, управления, маркетинга, производства, контроля качества, персонала. К программам автоматизации относятся: ERP и CRM-системы, таск-трекеры, сервисы аналитики и создания рекламы, HRM-программы. Плюсы автоматизации – безопасное хранение информации компании, повышение производительности, сокращение времени на обработку заявок, прозрачность процессов, повышение скорости обслуживания клиентов. Сотрудники могут отказаться от новых процессов. Для этого нужно рассказать им о пользе автоматизации и обучить их.

**Влияние искусственного интеллекта и облачных сервисов на будущее инфраструктуры компании**

Исследование консалтинговой компании Gartner показало, что к 2025 году количество крупных компаний, имеющих в своем штате специалистов по автоматизации, возрастет с 20 до 90%. С чем связан такой прогноз? Все больше руководителей начинают осознавать преимущества автоматизации и искусственного интеллекта (ИИ) для дата-центров. Наличие интеллектуальной инфраструктуры, способной самостоятельно контролировать себя и при необходимости автоматически восстанавливаться, – это мощное преимущество перед конкурентами. Однако многим предприятиям потребуется пройти долгий путь для ее создания.

Коллеги из штаб-квартиры Hitachi Vantara провели круглый стол, в котором приняли участие топ-менеджеры компаний из различных секторов экономики. Когда их спросили, сколько человек занимаются созданием систем автоматизации в их организациях, они назвали совершенно разные цифры. Один из участников объяснил, почему нет единого мнения по данному вопросу: для внедрения инноваций и найма новых специалистов нужно сначала четко описать проблему, которую эта технология решает, а также оценить все выгоды и издержки для бизнеса.

Соглашусь с его точкой зрения, так как при внедрении любой системы автоматизации в центре внимания должны стоять потребности компании в целом. Некоторые проекты потерпели неудачу именно в силу того, что ИТ-специалисты пытались реализовать их без опоры на интересы бизнеса, в результате они не получали поддержки от коллег, которые не видели реальной ценности предлагаемых инноваций. Отмечу, что участники круглого стола, которые не имели на тот момент специалистов по автоматизации, также понимали общемировую тенденцию в этой области – стремление к снижению человеческого фактора и повышению уровня отказоустойчивости.

Например, компания «Додо Пицца» внедрила голосового бота, способного распознавать разговорную речь, обзванивать клиентов, общаться с ними и собирать обратную связь. В результате использование робота помогло снизить стоимость контакта в три раза: 4,3 рубля против 13,2 в кол-центре с операторами. В то же время банковский сектор активно автоматизирует процессы и внедряет интеллектуальные системы. Так, Сбербанк доверил выдачу кредитов искусственному интеллекту, который принимает окончательное решение, опираясь на информацию по транзакциям, историю кредитования клиента и другие данные. Кроме того, нейронная сеть понимает, когда у клиента возникает потребность в дополнительных деньгах, и превентивно предлагает ему необходимую сумму. Всё больше российских компаний, ориентируясь на успешный опыт внедрения ИИ и методов машинного обучения, выделяют деньги на корпоративные разработки или приобретают программное обеспечение, связанное с этими технологиями.

**ИИ в дата-центре**

Спрос на решения с искусственным интеллектом растет с каждым годом, так как стандартный срок службы ПО без ИИ – около пяти лет. Искусственный интеллект значительно продлевает время эксплуатации программного обеспечения за счет алгоритмов машинного обучения. В результате ИИ по мере работы становится только мощнее. Например, специалист планирует запустить пять виртуальных машин через программный комплекс. Решение, основанное на заранее заданных алгоритмах, сразу же порекомендует сделать это на 20 отдельных нодах.

Если же использовать программный комплекс с ИИ, то оно сначала проанализирует прошлые данные о производительности системы и только потом предложит эффективный способ распределения рабочей нагрузки. Естественно, это помогает принимать наиболее оптимальные решения для управления всей ИТ-инфраструктурой. Вдобавок некоторые участники круглого стола поделились опытом использования искусственного интеллекта в дата-центрах, подробно рассказав, как ИТ-команды создавали удаленные централизованные хранилища данных и внедряли ИИ для автоматического отслеживания тенденций и корреляций по всей ИТ-инфраструктуре.

**Перенос приложений в облако**

Помимо перспектив использования искусственного интеллекта, топ-менеджеры компаний обсуждали преимущества переноса приложений и остальной инфраструктуры в облачные сервисы. Главным из них зачастую провозглашается снижение затрат. В то же время большинство компаний стали осознавать, что при переходе на облачные платформы не менее важны отказоустойчивость и качество обслуживания со стороны провайдера. Это не означает, что снижение затрат не следует принимать во внимание.

Один из руководителей сообщил, что благодаря облачным платформам срок разработки приложений во время пандемии сократился до восьми-девяти дней, что позволило быстрее выводить на рынок новые продукты и снижать стоимость создания. Кроме того, эксперты Hitachi Vantara поинтересовались мнением ИТ-директоров относительно контейнеризации облачных приложений, и в ответ все единогласно сошлись во мнении, что контейнеры ускоряют процессы разработки в несколько раз. Однако некоторые участники отметили, что нужно с осторожностью перемещать контейнерные приложения в облачную среду, так как есть риск переноса существующих проблем из локальной ИТ-инфраструктуры.

**Язык цифр**

В результате дискуссии топ-менеджмент компаний пришел к общему выводу, что наиболее верный способ убедить их внедрить новые подходы и решения – предоставить план, учитывающий показатели всего бизнеса в целом, в том числе числовые. Такой подход поможет заручиться поддержкой совета директоров и позволит наметить путь, который с течением времени приведет к желаемым результатам.

**Практические подходы к улучшению бизнес-процессов**

Управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессного управления являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов.

**В современном процессном управлении выделяют два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:**

* постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов (по Демингу) в рамках существующей организационной структуры управления, требующий незначительных капиталовложений или не требующих их вообще;
* кардинальный подход (по Хаммеру и Чампи), ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами (описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию). Они едины и в том, что направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, отсутствующей информации, возможности автоматизации и управления качеством.

**Несмотря на ряд общих черт, эти подходы имеют существенные различия:**

* Первый в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления с целью их унификации и стандартизации в рамках ИСО. В итоге не решается насущная проблема управления - уход от функциональной специализации, наоборот, стандарты ИСО укрепляют основу функционально-иерархической модели управления организаций, углубляя проблемы слабой адаптивности, гибкости и высокой бюрократизации в управлении. Здесь проявляется общая тенденция реализации данного подхода от "структуры к процессу". Поэтому на практике совершенствование процессов в рамках этого подхода сводится к переносу функций структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения, то есть к простому их переименованию, а не изменению содержания и назначения.
* Второй основополагающий подход к совершенствованию процессов предполагает, прежде всего, исследование самих процессов деятельности как совокупности операций, имеющих ценность для потребителя. Его логика заключается в исследовании процесса как объекта управления с последующим переходом к процессно-ориентированной модели управления, то есть "от процесса к структуре". В рамках этого подхода в полной мере реализуется процессное управление, появляется возможность избежать функциональной специализации в управлении или значительно снизить ее роль посредством интеграции бизнес-процессов.

Достижение цели совершенствования бизнес-процессов в рамках описанных подходов осуществляется с помощью ряда методов.

**Исследователи выделяют пять основных методов достижения целей совершенствования бизнес-процессов организаций:**

* методика быстрого анализа решения (FAST);
* бенчмаркинг процесса;
* перепроектирование процесса;
* инжиниринг процесса;
* реинжиниринг процесса.

1. Методика быстрого анализа решения (FAST) концентрирует внимание на определенном процессе в ходе одно- или двухдневного совещания группы совершенствования процесса для определения способов улучшения этого процесса в течение последующих 90 дней. Решение группы может быть одобрено или отклонено руководством организации. В основе этой методики лежат интуитивные методы принятия решения: коллективной экспертной оценки и коллективной генерации идей ("мозговой штурм" и метод деструктивной отнесенной оценки). Типичными улучшениями при применении FAST являются снижение затрат и длительности цикла процесса. Уровень ошибок в случае принятия правильных решений снижается на 5–15% на 3-месячный период.

Преимуществами данного метода является быстрота выработки решения, минимальные затраты для реализации методики, ориентация на заказчика, который во многом определяет проблему или процесс как объект совершенствования и одобряет действия и решения группы FAST. К важнейшим недостаткам можно отнести относительную локальность исследуемого процесса; исследования проводятся без учета взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес-процессами организации; часто искореняется следствие, а не причина, которая может находиться за пределами анализируемого процесса; меры по совершенствованию бизнес-процесса могут быть эффективными непродолжительное время. Методика FAST имеет широкую область применения в разных организациях, даже в тех, которые не стремятся к радикальным изменениям общеорганизационного характера.

2. Бенчмаркинг процесса основан на сравнительном анализе хозяйственных процессов организации с эталонными процессами организаций, выполняющих одинаковые или схожие процессы, но лучше функционирующих. Целью бенчмаркинга процесса является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов "эталонных" организаций и предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, проводящих исследование. Основными преимуществами этого метода можно считать незначительное время проведения, относительно небольшие затраты и усилия, связанные с совершенствованием бизнес-процессов. Бенчмаркинг позволяет достичь снижения затрат и длительности цикла процесса, при этом уровень ошибок снижается на 20–50%. К существенным недостаткам можно отнести перенос проблем или ошибок, возникающих в процессе построения и функционирования бизнес-процессов "эталонных" организаций, скрытых внешней формой. В результате сохраняется высокая степень вероятности ошибочных решений при разработке мер по совершенствованию бизнес-процессов. Бенчмаркинг применим для локальных (фрагментарных) и интеграционных процессов организации, но иногда требует большей степени радикальности в изменении организационной деятельности.

3. Перепроектирование процесса концентрирует внимание и усилия на совершенствовании существующего процесса. Перепроектирование обычно применяют к тем процессам, которые успешно работают и в настоящий момент, но требуют коррекции в связи с изменившимися требованиями и потребностями клиента или потребителя. При перепроектировании процесса разрабатывается имитационная модель его текущего состояния. Перепроектирование имеет достаточно широкий спектр применения. По оценкам Д. Харрингтона, этот метод можно использовать для 70–90% основных бизнес-процессов. Нередко перепроектирование процесса проводят параллельно со сравнительным анализом (бенчмаркингом), чтобы перепроектированный процесс не оказался хуже или лучше соответствующего эталона.

Привлекательность перепроектирования процесса обусловлена тем, что этот метод позволяет уменьшать затраты, сокращать длительность цикла процесса, проводить работы от 80 до 100 дней и снижать количество ошибок на 30–60%. Недостатки метода связаны с тем, что он в большей степени ориентирован на совершенствование бизнес-процессов или процессов, обеспечивающих те или иные функции управления. Тем самым он укрепляет позиции традиционных функционально-иерархических структур, не изменяя их содержания. В практике управления хозяйственных организаций постсоветского периода, в частности российских предприятий перепроектирование процессов часто воспринимают как реинжиниринг, в результате которого в большинстве организаций не происходит радикальных изменений.

4. Инжиниринг процесса как метод совершенствования процессов организации воспринимается сегодня неоднозначно. Само понятие "инжиниринг" заимствовано из инженерной деятельности (от англ. engineering - проектировать, изобретать, придумывать). Некоторые исследователи рассматривают инжиниринг процессов как общее понятие, включающее реинжиниринг бизнес-процессов и совершенствование бизнеса. Другой позиции придерживаются А. Большаков и В. Михайлов, которые считают инжиниринг новым способом мышления, формирующим взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Более детальное исследование инжиниринга было предпринято П. Кутелевым. Он, в частности, выделяет понятие "организационный инжиниринг" и характеризует его как проектирование бизнес-процессов, объединенных в едином информационном поле. Ряд исследователей выделяют понятие бизнес-инжиниринг и определяют его как проектирование бизнес-процессов и систем управления компанией "с чистого листа".

Инжиниринг как метод совершенствования процессов функционирующей организации, по нашему мнению, сложно представить исходя лишь из того, что если функционирует организация, то уже осуществляется деятельность, значит, хотим мы того или нет, существуют и процессы деятельности. Насколько они интегрированы и оптимальны — это вопрос другого порядка. Его можно решить посредством различных подходов к проектированию. Поэтому было бы справедливо инжиниринг процесса (процессов) считать методом проектирования бизнес-процессов вновь создаваемых организаций или бизнес-процессов новых видов бизнеса в существующих организациях с учетом передового опыта и принципа оптимальности в управлении процессами. В зависимости от того, на какую модель управления будет ориентирован инжиниринг процесса - функционально-специализированное или процессное управление - будет зависеть его радикальность.

Тем не менее, основываясь на ориентации инжиниринга, направленного на процессы деятельности (бизнес-процессы), его можно отнести к одному из методов процессного управления. С другой стороны, если инжиниринг процесса в рамках действующей организации создает процессы новых видов деятельности, то, учитывая взаимосвязанность и взаимодействие всех процессов организации, в конечном счете может привести к изменениям в существующей бизнес-системе, желательно к позитивным. Если изменения стимулируют результативность организации, их можно считать направленными на совершенствование. С этой точки зрения инжиниринг процесса можно косвенно относить к методам совершенствования процессов деятельности.

5. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR). Впервые понятие "реинжиниринг бизнес-процессов" возникло в 1990 г. в США. Авторство BPR принадлежит М. Хаммеру и Д. Чампи. Под реинжинирингом бизнес-процессов авторы понимают "фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность". С этого времени BPR вызывает активный интерес специалистов в сфере менеджмента и информационных технологий. Проводимые исследования в области BPR характеризуют реинжиниринг бизнес-процессов как "революционное", "существенное", "кардинальное", "радикальное", "фундаментальное" перепроектирование бизнес-процессов организаций.

Смысловая направленность ключевых слов "революционное" и "существенное" содержит то общее, что отражает значимые изменения, направленные на качественно новый уровень организационного развития. Радикальное перепроектирование означает обращение непосредственно к корням явлений: не косметические изменения и не перетасовка уже существующих систем, а решительный отказ от всего отжившего. Последнее ключевое слово "фундаментальное" по своему содержанию связано с основательным и глубоким осознанием чего-либо. Принимая решение о применении реинжиниринга, руководитель должен поставить на повестку дня основополагающие вопросы, касающиеся его компании и характера ее деятельности: "Почему мы занимаемся тем, чем занимаемся? И почему мы это делаем именно так?" Задаваясь подобными фундаментальными вопросами, люди часто вынуждены по-новому посмотреть на сложившиеся негласные правила и предположения, исходя из которых они руководят своим бизнесом. И очень часто подобные правила на поверку оказываются устаревшими, неразумными, а то и неприемлемыми. Учитывая смысловое содержание приведенных ключевых слов, можно попытаться уточнить понятие "реинжиниринг бизнес-процессов" и сформулировать его как "фундаментальное осмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов, направленное на качественно новый уровень развития организации".

Реинжиниринг бизнес-процесса - наиболее радикальный из приведенных выше методов совершенствования бизнес-процессов, за исключением инжиниринга, поскольку в прямом смысле не является методом совершенствования, а в большей степени методом процессного управления. BPR обеспечивает свежий взгляд на сущность и содержание процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации. Объектом реинжиниринга являются бизнес-процессы, определяющие деятельность организации. Как правило, реинжиниринг может осуществляться многократно до тех пор, пока большинство процессов компании не будет полностью перепроектировано. Таким образом, работа разбивается на фазы, каждая из которых имеет четкую цель - существенно улучшить работу организации.

**Реализация реинжиниринга бизнеса предполагает несколько этапов:**

* разработка образа (vision) будущей организации, то есть построение картины того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;
* анализ существующего бизнеса предполагает исследование организации и составление схем ее функционирования в настоящий момент;
* разработка нового бизнеса - новые и/или измененные процессы и поддерживающая их информационная система, подбор прототипов и тестирование новых процессов;
* внедрение нового бизнеса.

В этой связи следует отметить, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а параллельно, причем некоторые их них повторяются. По оценкам специалистов, в случае правильного проведения реинжиниринга процесса снижаются затраты, длительность цикла сокращается на 60–90%, а уровень ошибок - на 40-70%.

Методы совершенствования бизнес-процессов, наряду с отличиями, имеют ряд общих характерных особенностей, которые были определены в процессе анализа литературы и публикаций, посвященных проблеме совершенствования процессов деятельности организаций. Эти особенности отражают ряд требований, которые учитывают команды, совершенствуя процессы.

Совершенствуемые процессы должны удовлетворять современным требованиям к качеству, сервису, гибкости и низкой стоимости, а также быть понятными. Несмотря на интеграцию работ, в бизнес-процессах сохраняется требование простоты конкретного задания. Несколько работ объединяются в одну. Различные ранее работы (задания) интегрируются. Функции нескольких специалистов, входивших в разные подразделения, объединяются в работу, выполняемую одним человеком, имеющим доступ к экспертной системе с базой данных. Клиент процесса должен выполнять изменяемый процесс. Это требование, которое должны учитывать при совершенствовании процессов, предполагает, что клиент процесса должен быть больше вовлечен в процесс, чем ранее. Это достигается посредством учета требований клиента к результату и ходу процесса.

Роль поставщика (поставщиков) процесса должна быть такой, будто они являются частью изменяемого процесса или организации. Изменение роли поставщика процесса достигается в результате установления партнерских отношений с участниками процесса или привлечения внешних поставщиков для выполнения отдельных частей процесса. Создаются различные версии процессов. Каждый вариант процесса ориентирован на одну соответствующую ему ситуацию (случай). К примеру, в проекте IBM процесс имеет три версии: простые случаи (данные обрабатываются компьютером, без участия специалистов); средние по сложности случаи (обрабатываются специалистами с помощью экспертной системы и базы данных); сложные случаи (обрабатываются специалистом, привлекающим экспертов). Создание различных версий или вариантов процессов - важнейший этап совершенствования; он достигается моделированием процесса.

Как только имитационная модель показывает, что вновь разработанный процесс соответствует сформулированному представлению, теоретическая модель реализуется физически для подтверждения концепции. Стремление к уменьшению количества входов в процессы направлено на упрощение процесса и является одним из способов повышения контроля и управляемости процесса. Чтобы усовершенствовать процесс, необходимо просто убирать те выходы, которые нужно сопоставлять с другими входами, тем самым снижается количество проводимых проверок и сверок, которые не добавляют необходимой заказчику продукции.

Ориентация на повышение автономности процессов посредством расширения децентрализации с одновременным углублением централизации обмена информацией. Расширяя децентрализацию при совершенствовании бизнес-процессов, увеличивают полномочия по принятию решений ответственных за процесс, что приводит к повышению автономности и снижению бюрократизации в управлении. Такой подход позволяет осуществлять не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов. Вертикальное сжатие происходит в результате того, что в точках процесса, где при традиционной организации работ исполнитель должен обращаться к вышестоящим управленческим уровням, принимающим решения, здесь исполнитель делает это самостоятельно.

Создание централизованной базы данных, которая обеспечивает оперативность доступа руководителям или участникам процессов, а также расширяет возможности использования информационных технологий с целью обеспечения принятия эффективных управленческих решений. Направленность на сокращение временных параметров процесса. Сокращение длительности процесса - важный критерий оптимизации бизнес-процессов, направленный, прежде всего, на повышение производительности и результативности процесса.

Устранение излишних или длинных потоков. Совершенствование устраняет ненужную, непроизводительную работу. Максимальная ориентация на уход от последовательности операций процесса с включением в него параллельно выполняемых операций позволяет ускорить процесс деятельности. Устранение разрывов в бизнес-процессах. Такого рода направленность позволяет устранить "разрывы" и "слепые места" в бизнес-процессах, которые достаточно часто случаются в компаниях при стихийной организации деятельности.

Вовлечение в бизнес-процесс как можно меньшего количества ресурсов. В каждой задаче, составляющей бизнес-процесс, нужно сократить как можно больше ресурсов, например путем совмещения задач таким образом, чтобы работник выполнял наибольшее их количество. Ключевой задачей здесь является высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса. Анализ различий и определение общих положений методов по совершенствованию бизнес-процессов раскрывает возможности их приложения, позволяет в зависимости от поставленных задач отдавать предпочтение конкретным методам улучшения и изменения бизнес-процессов или их комбинациям.

**Платформы управления данными: от периферии до облака**

Сегодня для большинства компаний и организаций данные – это один из стратегических активов. И с расширением возможностей аналитики, ценность собираемых и накапливаемых компаниями данных постоянно увеличивается. При этом часто говорят о взрывном, экспоненциальном росте объемов генерируемых корпоративных данных. Отмечается, что 90% всех данных были созданы за последние два года.

**Рост объемов данных сопровождается увеличением их ценности**

Данные создают и используют системы аналитики больших данных, интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта и др. Собираемые данные – основа для повышения качества обслуживания клиентов, принятия решений, поддержки операционной деятельности компаний, для различных исследований и разработок. 90% всех данных были созданы за последние два года. По прогнозу IDC, объем хранимых данных в мире с 2018 по 2023 годы удвоится, а общая емкость хранилищ данных достигнет 11,7 зеттабайт, причем на долю баз данных предприятий будет приходиться более трех четвертей от общего объема. Характерно, что если еще в 2018 году общая емкость поставленных дисковых накопителей (HDD), которые пока что остаются основным носителем информации, составила 869 экзабайт, то уже к 2023 году данный показатель может превысить 2,6 зеттабайта.

Платформы управления данными: для чего они нужны, и какую играют роль? Не удивительно, что вопросы управления данными становятся для предприятий приоритетными, оказывая непосредственное влияние на их работу. Для их решения приходится подчас преодолевать такие сложности как разнородность систем, форматов данных, методов их хранения и использования, подходов к управлению в условиях «зоопарка» решений, которые внедрялись в разное время. Результат такого неунифицированного подхода – фрагментация массивов данных, хранимых и обрабатываемых в разных системах, разные процедуры обеспечения качества данных. Эти типовые проблемы увеличивают трудовые и финансовые затраты при работе с данными, например, при получении статистики и отчетов или при принятии управленческих решений. Бизнес-модель управления данными должна быть кастомизированной, адаптированной к потребностям, задачам и целям предприятия. Не существует единой автоматизированной системы, платформы управления данными, которая закрывала бы все задачи. Тем не менее, современные всеобъемлющие, гибкие и масштабируемые системы управления данными нередко представляют собой универсальное программное обеспечение для управления данными и их хранения. Они включают в себя необходимые инструменты и сервисы для эффективного управления данными.

Новейшие разработки позволяют предприятиям переосмыслить управление данными в масштабе всей организации, получить четкое представление о том, какие данные имеются, какие с ними связаны политики, где и сколько времени данные хранятся, наконец, они дают возможность своевременно предоставлять нужную информацию нужным людям. Это решения, расширяющие возможности предприятий и позволяющие: управлять файлами, объектами, данными приложений, базами данных, данными виртуальных и облачных сред, получать доступ к данным разных типов. С помощью инструментов оркестрации и автоматизации перемещать данные туда, где их хранение наиболее эффективно — в первичную, вторичную инфраструктуру хранения, в ЦОД провайдера или в облако. Использовать комплексные функции защиты данных. Обеспечить интеграцию данных. Получать из данных оперативную аналитику.

Платформа управления данными может строиться на основе нескольких программных продуктов или представлять собой единую унифицированную систему. Комплексная платформа обеспечивает единое управление данными в рамках всей ИТ-инфраструктуры, включая их резервное копирование, восстановление, архивирование, управление аппаратными моментальными снимками и получение отчетности. Такая платформа позволяет реализовать мультиоблачную стратегию, расширить центр обработки данных до облачной среды, осуществить быструю миграцию в облако, использовать возможности замены оборудования и внедрения наиболее экономичных вариантов хранения данных.

Некоторые решения способны автоматически архивировать данные. А с помощью искусственного интеллекта они могут обнаруживать, что «что-то пошло не так», и автоматически предпринимать корректирующие меры или уведомлять администратора, а также выявлять и пресекать атаки различных типов. Автоматизация сервисов способствует оптимизации ИТ-операций, позволяет высвободить ИТ-персонал, свести к минимуму ошибки из-за человеческого фактора, минимизировать простои. Какими же качествами должна обладать современная платформа управления данными, и где такие решения применяются на практике?

Подход «одно решение для всех» не срабатывает в случае с платформами управления данными. У каждой компании свои требования к данным, они зависят от типа бизнеса, опыта работы и пр. Универсальная платформа должна, с одной стороны, обеспечивать настройку для работы с данными на конкретным предприятии, а с другой, быть независимой от специфики прикладной отрасли, сферы применения построенного на ее основе продукта и его информационного окружения.

**Вот некоторые практические области применения платформ управления данными:**

|  |  |
| --- | --- |
| Компонент | Область применения |
| Стратегия управления данными | Цели и задачи управления, корпоративная культура управления данными, определение требований к жизненному циклу данных. |
| Управление данными | Управление данными и метаданными |
| Операции с данными | Стандарты и процедуры работы с источниками данных |
| Качество данных | Обеспечение качества, фреймворк качества данных |
| Платформа и архитектура | Архитектурный фреймворк, платформы и интеграция |
| Поддерживающие процессы | Оценка и анализ, управление процессами, обеспечение качества, управление рисками, управление конфигурацией |

**Кроме того, такие платформы играют важную роль в процессе трансформации организации в предприятие, «управляемое данными», который можно разделить на несколько этапов:**

* Изменение управления данными в существующих системах, внедрение ролевой модели с разделением обязанностей и полномочий. Контроль качества данных, перекрестная проверка данных между системами, исправление недостоверных данных.
* Настройка процессов извлечения и сбора данных, их трансформации и загрузки. Приведение данных к единой системе без усложнения контроля качества данных и изменения бизнес-процессов.
* Интеграция данных. Автоматизация процессов доставки нужных данных в нужное место и в нужное время.
* Введение полноценного контроля качества данных. Определение параметров контроля качества, разработка методологии использования автоматических систем.
* Внедрение инструментов управления процессами сбора данных, их верификации, дедупликации и очистки. Как следствие — увеличение качества, достоверности и унификации данных всех систем предприятия.

**Преимущества платформ управления данными**

Компании, которые эффективно работают с данными, как правило, добиваются большего успеха по сравнению с конкурентами, быстрее выводят на рынок продукты и услуги, лучше понимают потребности целевой аудитории, могут оперативно реагировать на изменения спроса. Платформы управления данными предоставляют возможность «очистки» данных, получения качественной и релевантной информации, трансформации данных и стратегической оценки данных предприятия. Пример универсальной платформы для построения систем управления корпоративными данными – российская «Юнидата», созданная на основе ПО с открытым исходным кодом. Она предлагает инструменты создания модели данных и средства расширения функциональности при интеграции в различные ИТ-среды и сторонние информационные системы: от ведения материально-технических ресурсов до безопасной обработки больших объемов персональных данных.

**Архитектура платформы «Юнидата» одноименной компании.**

Эта многофункциональная платформа обеспечивает централизованный сбор данных (инвентаризация и учет ресурсов), стандартизацию сведений (нормализация и обогащение), учет текущей и исторической информации (контроль версий записи, периоды актуальности данных), качество данных и ведение статистики. Предусмотрена автоматизация таких задач как сбор, накопление, очистка, сопоставление, консолидация, проверка качества, распространение данных, а также инструменты для автоматизации системы принятия решений.

**Платформы управления данными (DPM) в рекламе и маркетинге**

В рекламе и маркетинге понятие платформы управления данными DMP (Data Management Platform) имеет более узкий смысл. Это программная платформа, которая на основе собираемых данных позволяет компаниям определять сегменты аудитории для таргетинга рекламы на конкретных пользователей и контекст рекламных кампаний в интернете. Такое программное обеспечение способно собирать, обрабатывать и хранить любые типы аудиторных данных, а также обладает возможностью их использования через привычные медиаканалы. По прогнозу Market Research Future (MRFR), мировой рынок платформ управления данными (DMP) может достичь к концу 2023 года 3 млрд долларов при среднегодовом росте 15%, а в 2025 году его объем превысит 3,5 млрд долларов.

**Система DMP:**

* Дает возможность собирать и структурировать все типы аудиторных данных; анализировать имеющиеся данные; передавать данные в любое медийное пространство для размещения таргетированной рекламы.
* Помогает собирать, организовывать и активировать данные из различных источников и переводить их в полезную форму.
* Организует все данные в категории на основе бизнес-целей и маркетинговых моделей. Система анализирует данные и генерирует сегменты аудитории, которые точно представляют клиентскую базу в широком диапазоне каналов, основанных на различных общих характеристиках.
* Позволяет повысить точность таргетинга рекламы в онлайн и выстроить персонализированные коммуникации с релевантной аудиторией. На базе DMP также можно настроить цепочки взаимодействия с каждым целевым сегментом, чтобы пользователи получали актуальные сообщения в нужное время и в нужном месте.

Увеличение доли цифрового маркетинга в значительной степени влияет на рост рынка платформ управления данными. Системы DMP могут быстро унифицировать данные из различных источников и разделять пользователей на несколько категорий на основе их модели поведения. Такие возможности способствуют спросу на DMP среди маркетологов. Мировой рынок платформ управления данными представлен рядом ведущих игроков, а также несколькими новыми компаниями, в том числе Lotame Solutions, KBM Group, Rocket Fuel, Krux Digital), Oracle, Neustar, SAS Institute, SAP, Adobe Systems, Cloudera, Turn, Informatica и др. Пример российского решения — выпущенный Mail.ru Group инфраструктурный продукт, который представляет собой единую платформу управления и обработки данных (Data Management Platform, DMP). Решение позволяет строить расширенное описание профиля аудиторных сегментов внутри платформы, интегрированной с маркетинговыми инструментами. DMP объединяет решения и сервисы Mail.ru Group в области омниканального маркетинга и работы с аудиторией. Клиенты смогут хранить, обрабатывать и структурировать собственные обезличенные данные, а также активировать их в рекламных коммуникациях, повышая эффективность бизнеса и маркетинга.

**Управление данными в облачной среде**

Еще одна категория решений для управление данными – облачные платформы. В частности, использование современного решения для защиты данных в рамках управления данными в облаке позволяет избежать возможных проблем – от угроз безопасности до проблем с миграцией данных и снижения производительности, а также решить стоящие перед компанией задачи цифровой трансформации. Конечно, функции подобных систем не ограничиваются защитой данных.

Функции облачной платформы управления данными в представлении Gartner: распределение ресурсов, автоматизация и оркестрация; управление запросами на обслуживание; управление высокого уровня и контроль соблюдения политик; мониторинг и измерение параметров; поддержка мультиоблачных сред; оптимизация и прозрачность затрат; оптимизация мощностей и ресурсов; миграция в облако и обеспечение катастрофоустойчивости (DR); управление уровнем обслуживания; безопасность и идентификация; автоматизация обновления конфигураций. Управление данными в облачной среде должно обеспечивать высокий уровень доступности данных, контроля, автоматизации управления данными в дата-центрах, по периметру сети и в облаке.

Управление облачными данными (Cloud Data Management, CDM) – это платформа, которая используется для управления корпоративными данными в различных облачных средах с учетом частных, публичных, гибридных и мультиоблачных подходов. Пример такого решения — Veeam Cloud Data Management Platform. Как утверждают разработчики системы, оно помогает организациям изменить подход к управлению данными, обеспечивает интеллектуальное автоматизированное управление данными и их доступность в любых приложениях или облачной инфраструктуре. Управление облачными данными в Veeam считают неотъемлемой частью интеллектуального управления данными, обеспечивающего их доступность для бизнеса из любой точки.

Облачная платформа Veeam Cloud Data Management Platform позволяет модернизировать резервное копирование и отказаться от устаревших систем, обеспечивает ускоренное внедрение гибридного облака и перенос данных, автоматизацию безопасности данных и соответствия нормативным требованиям. Veeam Cloud Data Management Platform — «современная платформа для управления данными, поддерживающая любое облако». Как видно, современные платформы управления данными представляют достаточно обширный и разнообразный класс решений. Объединяет их, пожалуй, одно: нацеленность на эффективную работу с корпоративными данными и превращение компании или организации в современное предприятие, управляемое данными (data-driven enterprise).

Платформы управления данными — необходимая эволюция традиционного управления данными. Все больше организаций переносят данные в облако, в растущем числе различных локальных и облачных конфигураций возникают новые проблемы, которые необходимо решать именно с точки зрения управления данными. Управление данными в облаке — обновленный подход, новая парадигма, расширяющая функции управления данными для поддержки новых платформ, приложений и сценариев использования.

Кроме того, по данным исследования Veeam Cloud Data Management Report за 2019 год, компании планируют глубже интегрировать облачные технологии, технологии гибридного облака, аналитики больших данных, искусственного интеллекта и интернета вещей. Как ожидается, внедрение этих цифровых инициатив принесет компаниям значительные выгоды. Предприятия ускоренными темпами внедряют технологии платформ данных и готовы задействовать облако для выполнения аналитических рабочих нагрузок, однако многие сталкиваются с проблемами, пытаясь использовать все свои данные для достижения лучших бизнес-результатов, считают аналитики компании 451 Research. Новейшие платформы управления данными помогут предприятиям ориентироваться в сложных процессах работы с данными в нескольких облаках, использовать средства управления данными и выполнять их анализа независимо от того, где эти данные находятся.

В современном понимании дата-центр (data center), или центр обработки данных (ЦОД), — это комплексное организационно-техническое решение, предназначенное для создания высокопроизводительной и отказоустойчивой информационной инфраструктуры. В более узком смысле ЦОД — это помещение, предназначенное для размещения оборудования для обработки и хранения данных и обеспечивающее подключение к быстрым каналам связи. Для того чтобы полнее раскрыть суть понятия ЦОД, начнем с истории его возникновения.

В принципе, вычислительные центры, знакомые многим по ЕС-машинам, которые получили распространение в нашей стране еще 30 лет назад, — это в определенном смысле прародители современных ЦОД. Общей для нынешних ЦОД и старых ВЦ является идея консолидации ресурсов. При этом ВЦ имели достаточно сложные подсистемы обеспечения необходимой для вычислительной техники среды, которая состояла из подсистем охлаждения, электропитания, безопасности и т. п., многие из которых используются и в современных ЦОД.

С распространением ПК в середине 1980-х годов наметилась тенденция к рассредоточению вычислительных средств — настольные компьютеры не требовали особых условий, а следовательно, вопросам обеспечения специальной среды для вычислительной техники уделялось все меньше внимания. Однако с развитием клиент-серверной архитектуры в конце 90-х годов возникла необходимость установки серверов в специальных помещениях — серверных комнатах. Нередко случалось так, что серверы размещали на площади старых ВЦ. Примерно в это время появился термин «дата-центр» (data center), применяемый к специально спроектированным компьютерным помещениям. Расцвет дата-центров пришелся на период бума дот-комов. Компании, которым требовались быстрый интернет-доступ и непрерывность ведения бизнеса, стали проектировать специальные помещения, обеспечивающие повышенную безопасность обработки и передачи данных, — Интернет-дата-центры (Internet Data Centers). Поскольку все современные дата-центры обеспечивают доступ к Интернету, первое слово в названии было упразднено. Со временем появилось отдельное научное направление, которое занимается вопросами оптимизации строительства и эксплуатации дата-центров.

В начале XXI века многие крупные компании как за рубежом, так и у нас в стране пришли к необходимости внедрения ЦОД — для одних первостепенным стало обеспечение непрерывности бизнеса, для других ЦОД-решения оказались очень эффективными вследствие экономии эксплуатационных затрат. Многие крупные компании пришли к выводу, что централизованная модель вычислений обеспечивает лучший показатель TCO. За последнее десятилетие многие крупные ИТ-компании обзавелись целой сетью ЦОД. Например, старейший глобальный оператор Cable & Wireless в 2002 году купил  американскую компанию Digital Island — владельца 40 ЦОД по всему миру, а европейский оператор Interoute в 2005 году приобрел оператора и хостинг-провайдера PSINet, подключив к своей панъевропейской сети 24 ЦОД.

Практика применения риск-ориентированных подходов к ведению бизнеса стимулирует использование ЦОД. Компании начали понимать, что вложения в организацию бесперебойной работы критичных ИТ-систем обходятся для многих видов бизнеса гораздо дешевле, чем возможный ущерб от потери данных в результате сбоя. Внедрению ЦОД способствует также принятие законов, требующих обязательного резервирования ИТ-систем, появление рекомендаций по применению модели аутсорсинга ИТ-инфраструктуры, необходимость защиты бизнеса от природных и техногенных катастроф. Отдельные ЦОД стали занимать все большие территории.

В России строительство ЦОД (в современном понимании этого термина) началось в конце прошлого — начале нового века. Одним из первых крупных российских ЦОД был Центр Сбербанка. Сегодня собственные ЦОД имеют многие коммерческие структуры (прежде всего финансовые организации и крупные операторы связи). При этом солидные российские Интернет-компании имеют уже по нескольку дата-центров. Например, в сентябре текущего года появилось сообщение о том, что Яндекс открыл новый (уже четвертый по счету) дата-центр на 3 тыс. серверов (занимаемая площадь — 2 тыс. кв. м, подведенная мощность — 2 МВт).

Новый комплекс оснащен прецизионными системами охлаждения, позволяющими снимать до 10 кВт со стойки, источниками бесперебойного питания и дизельными генераторами. Дата-центр подключен к московскому оптическому кольцу Яндекса, которое соединяет другие дата-центры и офисы Яндекса, а также к М9 и М10 — традиционным точкам обмена трафиком с провайдерами. Одновременно с этим российский оператор «Синтерра» объявил о начале одного из самых крупных проектов (не только по российским, но и по европейским меркам) — строительстве национальной сети собственных ЦОД. Проект получил название «40x40». Создав крупные дата-центры в узлах широкополосной сети в большинстве регионов России, оператор намерен превратить их в точки локализации клиентов и продаж всего спектра услуг. До середины 2009 года в 44 центрах субъектов Федерации будут открываться вновь создаваемые ЦОД. Первыми станут Москва, Санкт-Петербург, Казань, Самара и Челябинск. Интеграторами проекта являются «Крок», «Техносерв А/С» и Integrated Service Group (ISG). Площадь каждого ЦОД, в зависимости от потребностей региона, будет варьироваться от 500 до 1000 кв.м по фальшполу и вмещать 200–300  технологических стоек. К ЦОД должны быть подключены по два кольца сети общей пропускной способностью каналов 4x10 Гбит/с, что обеспечит клиентам высокий уровень резервирования и доступности сервисов.

Проект «40x40» ориентирован на широкий круг клиентов, имеющих потребность в аутсорсинге ИТ-инфраструктуры в масштабах всей страны, — операторов связи, «сетевых» корпоративных клиентов, разработчиков контента и приложений, операторов IP-TV и телевизионных компаний, а также на госструктуры, отвечающие за реализацию национальных ИКТ-программ. Собственные ЦОД у нас в стране имеют не только коммерческие, но и государственные структуры, такие как МВД, МЧС и ФНС. По данным IDC, количество дата-центров в США достигнет к 2009 году 7 тыс. — по мере перевода компаниями распределенных вычислительных систем на централизованные.

Наряду со строительством новых дата-центров на повестке дня стоит проблема модернизации старых. По данным Gartner, к 2009 году 70% оборудования ЦОД перестанет отвечать эксплуатационным требованиям и требованиям к производительности, если не будет проведена соответствующая модернизация. Средний срок обновления компьютерного оборудования в ЦОД — примерно три года. Инфраструктура ЦОД проектируется с учетом срока эксплуатации порядка 15 лет.

**Назначение и структура ЦОД**

В зависимости от назначения современные ЦОД можно разделить на корпоративные, которые работают в рамках конкретной компании, и ЦОД, предоставляющие сервисы сторонним пользователям. Например, банк может иметь дата-центр, где хранится информация по транзакциям его пользователей, — обычно он не оказывает услуг сторонним пользователям. Даже если ЦОД не предоставляет подобных услуг, он может быть выделен в отдельную организационную структуру компании и оказывать ей услуги по доступу к информационным сервисам на базе SLA. Многие крупные компании имеют ЦОД того или иного вида, а международные компании могут иметь десятки ЦОД. ЦОД может также использоваться для предоставления услуг профессионального ИТ-аутсорсинга ИТ-решений на коммерческих условиях. Все системы ЦОД состоят из собственно ИТ-инфраструктуры и инженерной инфраструктуры, которая отвечает за поддержание оптимальных условий для функционирования системы.

**ИТ-инфраструктура**

Современный центр обработки данных (ЦОД) включает серверный комплекс, систему хранения данных, систему эксплуатации и систему информационной безопасности, которые интегрированы между собой и объединены высокопроизводительной ЛВС.

Рассмотрим организацию серверного комплекса и системы хранения данных.

**Серверный комплекс ЦОД**

**Наиболее перспективной моделью серверного комплекса является модель с многоуровневой архитектурой, в которой выделяется несколько групп серверов:**

* ресурсные серверы, или серверы информационных ресурсов, отвечают за сохранение и предоставление данных серверам приложений; например, файл-серверы;
* серверы приложений выполняют обработку данных в соответствии с бизнес-логикой системы; например, серверы, выполняющие модули SAP R/3;
* серверы представления информации осуществляют интерфейс между пользователями и серверами приложений; например, web-серверы;
* служебные серверы обеспечивают работу других подсистем ЦОД; например, серверы управления системой резервного копирования.

К серверам разных групп предъявляются различные требования в зависимости от условий их эксплуатации. В частности, для серверов представления информации характерен большой поток коротких запросов от пользователей, поэтому они должны хорошо горизонтально масштабироваться (увеличение количества серверов) для обеспечения распределения нагрузки. Для серверов приложений требование по горизонтальной масштабируемости остается, но оно не является критичным. Для них обязательна достаточная вертикальная масштабируемость (возможность наращивания количества процессоров, объемов оперативной памяти и каналов ввода-вывода) для обработки мультиплексированных запросов от пользователей и выполнения бизнес-логики решаемых задач.

**Системы хранения данных**

Наиболее перспективным решением организации системы хранения данных (СХД) является технология SAN (Storage Area Network), обеспечивающая отказоустойчивый доступ серверов к ресурсам хранения и позволяющая сократить совокупную стоимость владения ИТ-инфраструктурой за счет возможности оптимального онлайнового управления доступа серверов к ресурсам хранения. СХД состоит из устройств хранения информации, серверов, системы управления и коммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей физическую связь между элементами сети хранения данных.

Подобная архитектура позволяет обеспечить бесперебойное и безопасное хранение данных и обмен данными между элементами сети хранения данных. В основе концепции SAN лежит возможность соединения любого из серверов с любым устройством хранения данных, работающим по протоколу Fibre Channel (FC). Техническую основу сети хранения данных составляют волоконно-оптические соединения, FC-HBA и FC-коммутаторы, в настоящее время обеспечивающие скорость передачи 200 Мбайт/с. Применение SAN в качестве транспортной основы системы хранения данных дает возможность динамической реконфигурации (добавление новых устройств, изменение конфигураций имеющихся и их обслуживание) без остановки системы, а также обеспечивает быструю перегруппировку устройств в соответствии с изменившимися требованиями и рациональное использование производственных площадей. Высокая скорость передачи данных по SAN (200 Мбайт/с) позволяет в реальном времени реплицировать изменяющиеся данные в резервный центр или в удаленное хранилище. Удобные средства администрирования SAN дают возможность сократить численность обслуживающего персонала, что снижает стоимость содержания подсистемы хранения данных.

**Адаптивная инженерная инфраструктура ЦОД**

Помимо собственно аппаратно-программного комплекса, ЦОД должен обеспечивать внешние условия для его функционирования. Размещенное в ЦОД оборудование должно работать в круглосуточном режиме при определенных параметрах окружающей среды, для поддержания которых требуется целый ряд надежных систем обеспечения. Современный ЦОД насчитывает более десятка различных подсистем, включая основное и резервное питание, слаботочную, силовую и другие виды проводки, системы климатического контроля, обеспечения пожарной безопасности, физической безопасности и пр.

Довольно сложным является обеспечение оптимального климатического режима оборудования. Необходимо отводить большое количество тепла, выделяемого компьютерным оборудованием, причем его объем нарастает по мере увеличения мощности систем и плотности их компоновки. Все это требует оптимизации воздушных потоков, а также применения охлаждающего оборудования. По данным IDC, уже в текущем году расходы на снабжение центров обработки данных электроэнергией и обеспечение охлаждения превысят расходы на собственно компьютерное оборудование.

Перечисленные системы взаимосвязаны, поэтому оптимальное решение может быть найдено только если при его построении будут рассматриваться не отдельные компоненты, а инфраструктура в целом. Проектирование, строительство и эксплуатация ЦОД — весьма сложный и трудоемкий процесс. Существует множество компаний, предлагающих необходимое оборудование — как компьютерное, так и вспомогательное, но для построения индивидуального решения без помощи интеграторов здесь не обойтись. Созданием дата-центров в России занимается целый ряд крупных отечественных системных интеграторов, таких как IBS Croc OpenTechnologies, а также специализированные компании: DataDome, IntelinePro и др.

**ЦОД и ИТ-аутсорсинг**

По данным IDC, мировой рынок только хостинговых услуг в ЦОД растет очень быстро. Наиболее комплексная услуга ИТ-аутсорсинга — это аутсорсинг информационных систем. Он предоставляется по долговременному соглашению, по которому поставщик услуг получает в полное управление всю ИТ-инфраструктуру клиента или ее значительную часть, в том числе оборудование и установленное на нем программное обеспечение. Это проекты с широким вовлечением исполнителя, которые предполагают ответственность за системы, сеть и отдельные приложения, входящие в ИТ-инфраструктуру. Обычно аутсорсинг ИТ-инфраструктуры оформляется долгосрочными контрактами, которые длятся более года.

Для создания собственной ИТ-инфраструктуры с нуля компаниям необходимы большие средства и высокооплачиваемые специалисты. Аренда инфраструктуры дата-центра позволяет снизить TCO за счет разделения ресурсов между клиентами, обеспечивает доступ к новейшим технологиям, дает возможность быстрого развертывания офисов с возможностями наращивания ресурсов. Для многих компаний надежность бесперебойного функционирования оборудования и сетевой инфраструктуры становится сегодня критичным фактором для функционирования бизнеса. Аутсорсинг ИТ-инфраструктуры позволяет обеспечить высокий уровень надежности данных при ограниченной стоимости, предоставляя клиентам возможность аренды серверных стоек и мест в стойке для размещения оборудования заказчика (co-location), аренды выделенного сервера (dedicated server), лицензионного ПО, каналов передачи данных, а также получения технической поддержки.

Заказчик освобождается от множества процедур: технической поддержки и администрирования оборудования, организации круглосуточной охраны помещений, мониторинга сетевых соединений, резервного копирования данных, антивирусного сканирования ПО и т. д. ЦОД также может оказывать услугу аутсорсингового управления приложениями. Это позволяет заказчикам использовать сертифицированных специалистов, что гарантирует высокий уровень обслуживания программных продуктов и обеспечивает легкий переход с одного ПО на другое при минимальных финансовых затратах.

В режиме аутсорсинга приложений клиенты ЦОД могут получить аутсорсинг почтовых систем, интернет-ресурсов, систем хранения данных или баз данных. Передавая свои корпоративные системы на аутсорсинг для резервирования, заказчики снижают риск потери критичной информации за счет использования профессиональных систем возобновления работоспособности ИТ-систем, а в случае аварии получают возможность страхования информационных рисков. Обычно клиентам ЦОД предлагается несколько уровней обеспечения непрерывности бизнеса. В простейшем случае это размещение резервных систем в дата-центре с обеспечением должной защиты.

Кроме того, может быть вариант, при котором клиенту также предоставляется аренда программно-аппаратных комплексов для резервирования. Наиболее полный вариант услуги предполагает разработку полномасштабного плана восстановления систем в случае аварии (Disaster Recovery Plan, DRP), который подразумевает аудит информационных систем заказчика, анализ рисков, разработку плана восстановления после аварии, создание и обслуживание резервной копии системы, а также предоставление оборудованного офисного помещения для продолжения работы в случае аварии в основном офисе.

**Примеры коммерческих дата-центров**

**Дата-центры Stack Data Network**

Сеть Stack Data Network объединяет три дата-центра, построенных с учетом зарубежного опыта. Два из них (дата-центр Stack и дата-центр M1) общей емкостью 700 стоек расположены в Москве, а третий (дата-центр PSN) емкостью 100 стоек — в 100 км от столицы. Существуют партнерские договоренности с рядом европейских дата-центров о возможности использования их ресурсов через Stack Data Network. Дата-центры Stack Data Network предоставляют услугу обеспечения непрерывности бизнеса — disaster recovery, а также качественный хостинг: услугу co-location — размещение серверов и услугу dedicated server — выделенный сервер. Дата-центры обладают системами автономного электропитания с источниками бесперебойного питания и мощными дизель-генераторными установками, системами климат-контроля и кондиционирования, системами круглосуточного мониторинга состояния инфраструктурных элементов и системами газового пожаротушения.

Для обеспечения надежности систем жизнеобеспечения все системы зарезервированы по схеме N+1. Особый режим безопасности достигается за счет нескольких периметров доступа с использованием индивидуальных пластиковых магнитных карт, биометрической системы контроля доступа, системы видеонаблюдения и датчиков движения. В сети дата-центров Stack Data Network организована круглосуточная служба эксплуатации (дежурные операторы и специалисты), в том числе по системам жизнеобеспечения. Функционируют системы круглосуточного мониторинга систем жизнеобеспечения, телекоммуникационного и серверного оборудования, сети и состояния каналов связи. Дата-центры соединены с основными телекоммуникационными узлами Москвы и объединены между собой собственными резервированными волоконно-оптическими линиями связи.

**Дата-центр IBS DataFort**

В 2001 году IBS и Cable & Wireless объявили о начале предоставления российским и зарубежным компаниям комплексных услуг по схеме ASP в рамках совместного проекта DATA FORT на базе дата-центра. Чуть позже DATA FORT зажил самостоятельно, а в 2003-м IBS объявила о запуске собственного ДЦ, который принадлежит дочерней компании IBS — IBS DataFort. ЦОД IBS DataFort ориентирован на обслуживание клиентов с критичными требованиями к конфиденциальности и защите данных, обеспечивает высокую степень доступности данных, современные аппаратно-программные средства, надежное энергоснабжение, скоростные каналы передачи данных и высокий уровень технической поддержки. Периметр имеет усиленную охрану.

Внутри здания находятся технический модуль площадью более 130 кв. м, двухэтажный резервный офис площадью около 150 кв. м, а также операторский пост. Для предотвращения рисков заливов и пожаров технический модуль дата-центра построен из стальных сандвич-панелей и поднят на полметра над уровнем пола. Технический модуль представляет собой пожаробезопасную, сейсмоустойчивую конструкцию, оборудованную высокопрочным фальшполом, системами гидроизоляции и заземления. Модуль рассчитан на 1500 Rack-серверов, размещаемых в 19-дюймовых промышленных стойках АРС. В дата-центре установлен автоматический комплекс газового пожаротушения, состоящий из оборудования Fire Eater, «Шрак» и ГОС «Инерген», световой и звуковой сигнализации (предупреждающей о пуске газа и требующей покинуть помещения дата-центра), а также эффективной системы дымоудаления. Система климатического контроля состоит из промышленных кондиционеров с автоматическим поддержанием заданной температуры в районе 22±0,5 °C и влажности на уровне 50±5 %, включенных по схеме N+1 (при выходе из строя одного из кондиционеров расчетные параметры всей системы не нарушаются). Приток свежего воздуха с улицы осуществляется с помощью специальной установки, препятствующей проникновению пыли внутрь дата-центра.

**BS DataFort специализируется на услугах комплексного аутсорсинга ИТ, принимая на себя все функции ИТ-подразделений заказчика, и предлагает следующие виды услуг:**

* аутсорсинг ИТ-инфраструктуры — размещение оборудования заказчика или предоставление в аренду инфраструктуры дата-центра, обеспечение работоспособности корпоративных информационных систем;
* управление приложениями — квалифицированное администрирование и управление различными приложениями;
* аутсорсинг ИТ-персонала — предоставление квалифицированных специалистов для решения различных ИТ-задач;
* обеспечение непрерывности бизнеса — организация отказоустойчивых решений для восстановления информационных систем после аварий и сбоев;
* ИТ-консалтинг и аудит — услуги аудита и инвентаризации в области ИТ, а также построение промышленных технологий эксплуатации ИТ-систем;
* функциональный аутсорсинг — управление отдельными ИТ-функциями по оговоренным стандартам и утвержденному уровню сервиса.

**Руководство по покупке Системы бизнес-аналитики**

**1. Что такое Системы бизнес-аналитики**

Программные системы бизнес-аналитики (БА, англ. Business Intelligence, BI) помогают пользователям принимать более обоснованные решения на основании проанализированных фактических данных, а также оказывать положительное влияние на бизнес за счёт понятного представления деловых данных.

**2. Зачем бизнесу Системы бизнес-аналитики**

Современные компании генерируют огромное количество данных. Такие бизнес-данные при правильном аналитическом подходе позволяют повышать качество управленческих решений, положительно влияя на общую эффективность бизнеса.

Организация принятия решений на основе данных — это ключевой подход цифровой трансформации. Детальные данные дают возможность бизнесу оптимизировать свою деятельность и использовать свой нереализованный потенциал. Исследования подтверждают, что особенностью успешных компаний является применение аналитической информации и инструментов бизнес-аналитики, чтобы понять все аспекты бизнеса.

Бизнеса аналитика может применяться для прогнозирования найма, выбора маркетинговых кампаний и таргетирования определённых демографических сегментов, выбор методов и средств продаж для реализации, оптимизация цепочки поставок и многие другие. Для повышения качества управления каждый из этих бизнес-аспектов и сопутствующие управленческие решения должны быть сначала проверены с помощью реальных бизнес-данных. Другая область, где используются процедуры бизнес-аналитики - измерение и понимание эффективности работы компании, отслеживание и измерение целей компании. Инструменты визуализации данных часто используются для мониторинга ключевых показателей эффективности (КПЭ, KPI) деятельности компании в режиме реального времени. Для понимания, почему бизнес либо превышает, либо не дотягивает до требуемых показателей, используются платформы бизнес-аналитики и программное обеспечение бизнес-аналитики самообслуживания (англ. Self Service BI).

**3. Образцовые примеры Системы бизнес-аналитики**

Для лучшего понимания функций, решаемых задач, преимуществ и возможностей систем категории, рекомендуем ознакомление с образцовыми примерами таких программных продуктов:

**4. Назначение и цели использования Системы бизнес-аналитики**

Программные сервисы и системы для бизнес-аналитики помогает превратить необработанные бизнес-данные в рабочий инструмент - средство, помогающие организациям принимать более обоснованные бизнес-решения. Программное обеспечение обычно собирает данные как внутри компании (например, из программного обеспечения для бухгалтерского учёта и планирования корпоративных ресурсов (АСУП, ERP), CRM, систем управления проектами, систем автоматизации маркетинга), так и из внешних источников (открытые правительственные данные, покупаемые базы данных). Затем данные преобразуются, реструктурируются и анализируются, генерируются отчёты и предоставляются ключевые выводы в удобном для руководителей виде. В итоге предприниматели и руководители получают информационные панели, простые для восприятия визуализации данных и отчёты.

Программное обеспечение бизнес-аналитики, ранее использовавшееся только ИТ-специалистами, сейчас применяется широким кругом пользователей. Благодаря разработке новых интерфейсов, удобных для широкого спектра пользователей, даже не-ИТ-персоналы и руководители предприятий используют эти продукты для анализа данных в настоящее время. Сегодня аналитики, руководители и предприниматели - все могут использовать интегрированные деловые данные для поиска связей между различными подразделениями или действиями, которые они предпринимают, для обнаружения не очевидных, ранее скрытых сведений. Таким образом, используя программное обеспечение бизнес-аналитики должным образом, бизнес получает преимущество, которого он никогда не имел в прошлом - возможность принятия решений, основанных на массе фактических данных.

**5. Обзор основных функций и возможностей Системы бизнес-аналитики**

* Администрирование

Возможность администрирования позволяет осуществлять настройку и управление функциональностью системы, а также управление учётными записями и правами доступа к системе.

* Визуализация данных

Функции визуализации данных позволяют пользователю получить визуальную интерпретацию наборов данных с помощью диаграмм, инфографики и других визуальных инструментов, как правило, в виде панелей мониторинга и отчётов

* Импорт/экспорт данных

Возможность импорта и/или экспорта данных в продукте позволяет загрузить данные из наиболее популярных файловых форматов или выгрузить рабочие данные в файл для дальнейшего использования в другом ПО.

* Многопользовательский доступ

Возможность многопользовательской доступа в программную систему обеспечивает одновременную работу нескольких пользователей на одной базе данных под собственными учётными записями. Пользователи в этом случае могут иметь отличающиеся права доступа к данным и функциям программного обеспечения.

* Наличие API

Часто при использовании современного делового программного обеспечения возникает потребность автоматической передачи данных из одного ПО в другое. Например, может быть полезно автоматически передавать данные из Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в Систему бухгалтерского учёта (БУ). Для обеспечения такого и подобных сопряжений программные системы оснащаются специальными Прикладными программными интерфейсами (англ. API, Application Programming Interface). С помощью таких API любые компетентные программисты смогут связать два программных продукта между собой для автоматического обмена информацией.

* Нерегламентированная отчётность

Функции нерегламентированной отчётности позволяют строить отчёты, требуемые в исключительных ситуациях для принятия решений, структура и разрез данных которых не соответствуют оптимизированным представлениям в базе данных

* Отчётность и аналитика

Наличие у продукта функций подготовки отчётности и/или аналитики позволяют получать систематизированные и визуализированные данные из системы для последующего анализа и принятия решений на основе данных.

* Панели мониторинга

Функции панелей мониторинга (англ. Dashboards) позволяют пользователям визуализировать данные о бизнесе или организовывать быстрый доступ к функциям, предоставляя краткую обзорную информацию

* Продвинутая отчётность

Функции продвинутой отчётности позволяют управлять отчётами с помощью графического интерфейса без использования навыков программирования, а также настраивать отображаемые данные и внешний вид отчёта

* Регулярная отчётность

Функции регулярной отчётности позволяют настроить автоматическое формирование отчёта за необходимый период в выбранные промежутки времени

* Сбалансированная система показателей (BSC)

Функции сбалансированной системы показателей (ССП, англ. Balanced Scorecards, BSC) позволяют пользователям визуально отслеживать ключевые показатели эффективности (КПЭ) бизнеса

* Экспорт отчётов

Функции экспорта отчётов позволяют сохранить созданный отчёт в различные форматы для последующей работы в сторонних приложениях

* Аналитика самообслуживания

Функции аналитики самообслуживания позволяют упростить работу со сложными аналитическими инструментами для не-ИТ-специалистов, предоставляя интуитивно понятный и доступный интерфейс взаимодействия с данными для широкого круга пользователей

**Выгоды, преимущества и польза от применения Системы бизнес-аналитики.**

Хотя технология БА (BI) всё более популярна и общепринята, как технология повышения эффективности бизнеса, как и любая другая система такие системы должны быть тщательно рассмотрены, прежде чем принимать решение о её покупке, аренде или внедрении. Преимущества должны быть ясными и понятными, и они должны оправдывать инвестиции.

**Обычно системы бизнес-аналитики позволяют достигнуть следующих преимуществ для бизнеса:**

* Повышение качества стратегических решений в бизнесе, снижение ошибок из-за неверно выбранного курса,
* Более точные отчёты, анализ или планирование,
* Улучшенное качество деловых данных,
* Снижение затрат на регулярно подготавливаемую отчётность.

**Виды Системы бизнес-аналитики**

**Системы визуализации данных**

Программные продукты визуализации данных позволяют пользователям создавать информационные панели для отслеживания целей и показателей компании в режиме реального времени, без дальнейшего погружения в специфику данных.

**Системы поддержка принятия решений управления**

Программные системы поддержки принятия решений в управлении (СППР, англ. Executive Decision Support Systems, EDS) помогают предприятиям достигать взвешенного выбора решения среди возможных альтернатив и распространять результаты заинтересованным лицам.

**Системы построения аналитической отчётности**

Программное обеспечение для аналитической отчётности (англ. Analytical Reporting Systems) позволяют оперативно строить отчёты на основе данных из различных источников.

**8. Отличительные черты Системы бизнес-аналитики**

**Чтобы претендовать на включение в категорию Систем бизнес-аналитика программный продукт должен:**

* Помогать визуализировать и повысить понятность данных компании;
* Объединять источники данных компании в единую платформу;
* Позволять принимать более обоснованные решения для оптимизации бизнеса, основываясь на реальных данных и статистических методах.

описывать изменения прибыльности вашего бизнеса, отслеживать действия клиентов и лучше понимать свои маркетинговые усилия. Однако данные в необработанном виде не так просто понимать. Вот почему нам нужна их визуализация. Инструменты визуализации данных помогают всем от маркетологов до специалистов по обработке данных сортировать на классы необработанные данные и демонстрировать результаты и обработки с помощью диаграмм, графиков, видео и т. д.

Естественно, человеческий глаз привлекают цвета и узоры. Фактически, 90% информации, поступающей в мозг, является визуальной. А для предприятий использование аналитики и визуализации данных обеспечивает прибыль в размере 13,01 доллара на каждый потраченный доллар. Кроме того, 79% руководителей предприятий считают, что компании потерпят неудачу, если не будут учитывать большие данные.

Если у вас есть собственный интернет-магазин или вам нужно представить заинтересованным владельцам компании важные данные, инструменты обработки из этого списка вам очень помогут. В этом посте я собрал и рассмотрел лучшие инструменты визуализации данных для подключения к вашей серверной базе данных. Эти обзоры инструментов основаны на таких критериях, как простота использования, стилевое форматирование через панели управления информацией с возможностью перетаскивания данных, возможности интеграции с другими программами, цены и ряде других показателей.

**1. Databox**

Лучший инструмент для визуализации данных и бизнес-аналитики.

Databox – это инструмент визуализации данных, которым пользуются более 15 000 предприятий и маркетинговых агентств. Databox собирает ваши данные в одно место, чтобы отслеживать производительность бизнеса в реальном времени с помощью привлекательных визуальных эффектов.

**Подходит для:**

Databox лучше всего подходит для маркетинговых команд, которые хотят быстро настроить информационные панели. Благодаря более чем 70 интеграциям в один клик с другими программами и отсутствию необходимости программирования, это самый простой в использовании инструмент.

**Плюсы:**

* Более 200 готовых отчетов, охватывающих все области: от CRM (системе управления информацией о клиентах) и Google Analytics до Google Ads, эффективности электронной почты и автоматизации маркетинга.
* Более 70 интеграций в один клик, которые объединяются с данными из таких популярных инструментов, как HubSpot, Salesforce, Mailchimp, Facebook Ads, Shopify и т. д.
* Легкое создание расширенных вычислений данных из нескольких источников, включая ROAS, ARPU, LTV, LTV: CAC и т. д.

**Цена:**

* У Databox есть бесплатный план, который позволяет участвовать 3 пользователям, создавать 3 источника данных, которые можно обновлять ежедневно. Их платные планы варьируются от 49 до 248 долларов в месяц. Их базовый план за 49 долларов в месяц – лучший выбор, поскольку он предоставляет 10 учетных записей пользователей, 10 источников данных, 10 панелей мониторинга, данные, которые обновляются ежечасно, и доступ к их API (интерфейс прикладных программ). Начните работу с Databox и попробуйте его бесплатно.

**2. Zoho Analytics**

Zoho Analytics, вероятно, один из самых популярных инструментов бизнес-аналитики в этом списке. Единственное, в чем вы можете быть уверены, – это то, что с помощью Zoho Analytics вы можете безопасно загружать свои данные. Более того, вы можете использовать широкий набор диаграмм, таблиц и компонентов, чтобы преобразовать ваши данные в сжатый вид.

**Подходит для:**

Zoho Analytics обслуживает преимущественно крупные предприятия, включая Bajaj Allianz, Maruti Suzuki, HP, Hyundai Motors и HDFC. Однако он подходит и для среднего бизнеса.

**Плюсы:**

* Помогает создавать зрительно привлекательные отчеты с визуализацией данных.
* Он очень прост в использовании, а панель управления информацией интуитивно понятна.
* Обладает надежной политикой безопасности данных.
* Предоставляет обширную поддержку клиентов, которая пригодится новичку.
* Позволяет легко встраивать отчеты и информационные панели на веб-сайты и в каналы социальных сетей.
* Извлекает данные из нескольких ресурсов и затем обрабатывает их для создания подробных отчетов.
* Поставляется с виртуальным помощником на основе ИИ, который поможет вам в процессе визуализации данных.

**Цена:**

* Тарифные планы начинаются с 25 долларов в месяц и варьируются до 495 долларов в месяц. Вы также получаете 15-дневную бесплатную пробную версию для ознакомления с продуктом. Начните работу с Zoho Analytics.

**3. Tableau**

Если вы хотите с легкостью просматривать и визуализировать данные, Tableau – это инструмент визуализации данных для вас. Он помогает вам создавать диаграммы, карты и любой другой тип профессиональной графики. Чтобы улучшить ваши визуальные представления, вы также можете найти настольное приложение этого инструмента. Более того, если у вас возникнут проблемы с установкой какого-либо стороннего приложения, Tableau содержит опцию – решение «заблокировать сервер», которое поможет визуализировать отчеты в Интернете или с помощью мобильных приложений.

**Подходит для:**

Tableau больше всего подходит для корпораций, которым нужны решения для визуализации данных без необходимости настраивать их вручную.

**Плюсы:**

* Продукт оптимизирован для мобильных устройств и легко обновляется.
* Обеспечивает обширную поддержку клиентов.
* Позволяет легко выполнять смешивание данных
* Корпоративная команда может выполнять анализ своих данных в реальном времени.
* Предоставляет доступ ко всем типам аналитики данных, включая IT-аналитику, аналитику официальных данных, маркетинговую аналитику, страховую аналитику и многое другое.
* Предлагает отдельный бесплатный инструмент под названием Tableau Public, который предоставляет некоторые функции, но не позволяет сохранять отчеты локально.
* Предлагает расширения JavaScript и API для пользовательских отчетов через библиотеки диаграмм JavaScript.

**Минусы:**

* Нет возможности автоматического обновления отчетов.
* Это решение не полностью комплексное, и вам потребуются предварительные знания SQL (реляционные базы данных).

**Цена:**

* Тарифные планы начинаются с 12 долларов за пользователя в месяц и варьируются до 70 долларов за пользователя в месяц.

**4. Infogram**

Infogram – это веб-платформа для визуализации данных и инфографики. Она позволяет создавать и публиковать инфографику, карты и диаграммы, используя все пользовательские данные и преобразовывая их в привлекательную графику. После этого вы можете далее делиться, вставлять или публиковать эту графику, где захотите. Более того, этот инструмент прост в использовании и подходит для государственных органов, маркетинговых команд и даже для студентов. Хорошая новость заключается в том, что вам не требуются какие-либо технические знания или навыки программирования, чтобы начать работу с Infogram. Тарифы также различаются в зависимости от типа использования, поэтому вам не нужно беспокоиться о доплате. А если вы хотите применять ее базовые функции и для дизайна, то это совершенно бесплатно.

**Подходит для:**

Infogram больше всего подходит для организаций, которые занимаются продажами и маркетингом, поскольку позволяет отображать ваши цели с помощью диаграмм и шаблонов. Это также полезно для аудиторских компаний.

**Плюсы:**

* Помимо того, что она полезна для корпораций и государственных органов, платформа также весьма удобна для студентов.
* Предоставляет настраиваемые шаблоны, которые помогут вам добавить цвета, шрифты, логотипы и многое другое.
* Она предлагает широкий выбор изображений, значков и флагов. Присутствуют соответствующие наборы карт и схем.
* Шаблоны помогают создавать изображения в социальных сетях, информационные панели и отчеты.
* В ней есть несколько красивых шаблонов проектов, которые могут превращать данные в интересный контент.

**Минусы:**

* Навигация по вашим данным может быть сложной задачей.
* Поддержка клиентов нуждается в улучшении.

**Цена:**

* Платные планы начинаются с 19 долларов в месяц и составляют до 149 долларов в месяц. Кроме того, есть один тарифный план, который поможет вам выбрать все функции, которые вам нужны, в зависимости от требований вашего бизнеса. Infogram также предлагает тарифный план Freemium для основных функций.

**5. ChartBlocks**

ChartBlocks – это инновационное программное обеспечение для визуализации данных, которое позволяет импортировать данные за доли секунды. Более того, вы можете сразу же обновить свои данные в приложении ChartBlocks и выполнить необходимый импорт. Оно также поставляется с «конструктором диаграмм», который поможет вам создать нужный тип диаграммы. Имеет определенный высокий уровень сложности инструментов. После этого вы можете легко встроить диаграммы на свой сайт или в любую другую социальную сеть.

**Подходит для:**

Инструмент лучше всего подходит для индустрии туризма, здравоохранения, страхования и розничной торговли.

**Плюсы:**

* Обеспечивает отличную поддержку клиентов.
* Упрощает загрузку файлов данных.
* Позволяет создавать и публиковать диаграммы за считанные минуты.
* Вы можете использовать одни и те же данные для создания различных диаграмм.
* Поставляется со встроенными инструментами для социальных сетей, которые помогут вам напрямую поделиться и встраивать свои диаграммы.
* Оно совместимо со всеми типами мобильных устройств и подходит для экрана любого размера.

**Минусы:**

* Предоставляет ограниченный размер памяти для загрузки ваших данных.
* Качество экспорта результатов не самое удачное в бесплатной версии.

**Цена:**

* Первый план совершенно бесплатный, и вы получаете до 50 активных графиков. После этого платные планы начинаются от 20 долларов в месяц.

**6. Datawrapper**

Datawrapper – еще одна отличная программа для визуализации данных в этом списке. Ваша целевая аудитория должна понимать, какой тип диаграммы вы создаете. Кроме того, учитывайте, что скриншот Excel неплохо выглядит на экране вашего компьютера, но он плохо читается на экране мобильного устройства. И Datawrapper решает эту проблему автоматически. Все диаграммы, таблицы и карты, которые вы создаете с помощью Datawrapper, легко читаются на всех устройствах. Хорошая новость заключается в том, что для создания диаграмм вам не нужны навыки программирования.

**Подходит для:**

Поскольку Datawrapper является некоммерческой платформой, она больше всего подходит для студентов и небольших организаций, которым требуются базовые функции визуализации данных.

**Плюсы:**

* Предоставляет широкий набор встроенных диаграмм и графиков
* Не требует каких-либо технических знаний.
* Это инструмент с открытым исходным кодом и совершенно бесплатный.
* Графики, карты и другая графика автоматически сохраняются после их создания.
* Инструмент Datawrapper совместим со всеми операционными системами.
* Позволяет легко редактировать и комментировать ваши диаграммы

**Минусы:**

* Одним из самых больших недостатков является то, что с бесплатным планом ваши данные будут храниться на сервере Datawrapper.
* Настройка шрифтов и цветов может быть сложной задачей.

**Цена:**

* Он предоставляется совершенно бесплатно, если вы хотите иметь базовый набор дизайна и диаграмм. Бесплатный план также позволяет вам экспортировать диаграммы, таблицы и карты в формат png. Платные планы начинаются с 499 € в месяц.

**7. Plotly**

Plotly не только помогает вам создавать графики, но также предоставляет подробные аналитические отчеты, которые помогут вам отслеживать данные. Он также имеет легко настраиваемый пользовательский интерфейс. Кроме того, он помогает легко экспортировать отчеты и отлично работает в области бизнес-аналитики.

**Подходит для:**

У Plotly есть такие коммерческие предложения, как Dash Enterprise и Chart Studio Enterprise. Следовательно, он больше подходит для профессиональных групп экспертов, которым требуется крупномасштабная наука о данных и применение ИИ. Помимо этого, он идеально подходит, как для студентов, так и для малого бизнеса.

**Плюсы:**

* Одной из важных особенностей Plotly является то, что он предоставляет несколько вариантов своего развертывания, что позволяет вам приобретать решения разными способами.
* Вы можете добавить несколько членов команды для одновременной работы с программой, что помогает в совместной работе команды и упрощает выполнение ваших задач.
* Поставляется с мощными инструментами визуализации и высококачественными инструментами аналитики.
* В этой программе и при составлении интерактивных отчетов можно заниматься разработкой приложений.
* При визуализации данных он обеспечивает имитационное моделирование, настраиваемые информационные панели и соответствующие отчеты.
* Поддерживает такие популярные языки, как R, Python, Node и другие.

**Минусы:**

* Не оказывает поддержку пользователям по телефону.
* Тарифные планы недоступны на официальном сайте.

**Цена:**

* Цена зависит от количества пользователей. Кроме того, инструмент открыт для использования, но в течение ограниченного времени. После этого вам нужно будет его приобрести.

**8. Visually**

Visually – это платформа сообщества для визуализации данных и инфографики. Это позволяет пользователям искать различные изображения с помощью тегов и описаний. Вы также можете публиковать и встраивать графику прямо в свои профили в социальных сетях. Она работает в три простых шага.

**Подходит для:**

Как и Zoho Analytics, Visually обслуживает такие крупные ИТ-компании, как KPMG, Tiger Analytics и Xoriant. Однако она также подходит для среднего бизнеса.

**Плюсы:**

* Помогает создавать привлекательную инфографику, видео, электронные книги, отчеты и многое другое для вашей компании.
* Инструмент визуализации Twitter также является частью Visually
* Пользователи могут собирать информацию из нескольких баз данных
* Поддержка клиентов широкая, и персонал компании готов помочь со всеми проблемами, с которыми вы сталкиваетесь.
* Вам не нужны навыки программирования; вам просто нужно указать свои требования, и вы получите нужный тип графики.

Минусы:

* Доступна только на английском языке.
* Не предоставляет фиксированный тарифный план.

**Цена:**

* Цена зависит от количества пользователей. Кроме того, инструмент открыт для использования, но в течение ограниченного времени. После этого вам нужно будет его приобрести.

**9 D3.js**

D3.js – невероятно гибкий инструмент визуализации данных на основе Javascript. Он поддерживает декларативное программирование и помогает управлять документами на основе данных. Он также поддерживает большие наборы данных, и вы найдете его очень простым в использовании. Помимо этого, он предоставляет такие уникальные функции, как возможность повторного использования кода, широкий спектр функций создания кривых, помощь в связывании данных с элементом на страницах HTML и многое другое.

**Подходит для:**

Он лучше всего подходит для тех фирм, которым необходимо создавать веб-страницы и веб-сайты. Вы также можете создавать отличные приложения с помощью этого инструмента визуализации данных.

**Плюсы:**

* Это проект с открытым исходным кодом и работает без каких-либо плагинов.
* Он требует минимального программирования и помогает визуализировать данные с любыми предварительными техническими знаниями.
* Позволяет визуализировать данные формата HTML, SVG и CSS.
* С помощью этого инструмента вы можете легко создать компонент диаграммы.
* Вам не нужно загружать всю библиотеку каждый раз
* Помогает вам в манипуляциях с объектной моделью документа (DOM)
* Вы также можете создать HTML-таблицу из широкого набора чисел.

**Минусы:**

* Он немного сложно устроен и требует много времени на освоение.
* Ему следует быть более гибким в настройках и предлагать их лучшие варианты

**Цена:**

* Он предлагает тарифный план, по которому вам нужно связаться с продавцом.

**10. Ember Charts**

Ember Charts больше похожа на библиотеку диаграмм, созданную с помощью фреймворков Ember.js и d3.js. С помощью Ember Charts вы можете создавать графики для временных рядов, точечные и круговые диаграммы и гистограммы. Более того, он помогает вам легко расширять и изменять диаграммы, поскольку предлагает отличные возможности настройки.

**Подходит для:**

Ember Charts подходит для вашей организации, если вам часто требуются статистические графики. Более того, если вам нужна такая графика, как столбчатая или горизонтальная диаграмма, круговая диаграмма, линейная диаграмма с накоплением данных и разбросом точек, тогда это также отличный инструмент.

**Плюсы:**

* Ember Charts поставляется с простой панелью управления. Таким образом, его легко использовать
* Обеспечивает высокий уровень настраиваемости
* Он предоставляет уникальные и богатые функции и позволяет добавлять в проект легенду, всплывающие подсказки, метки и эффекты при наведении курсора мыши.
* Он предлагает мощные и совершенные диаграммы.
* Если вы добавите данные, которые не являются нормальными, ваша диаграмма не сломается. Это означает, что, если вы добавите неверные данные, Ember Charts не перестанет работать с нею.
* Он совершенно бесплатен
* Вы можете расширить класс раздела Компоненты диаграммы для создания собственных диаграмм.

**Минусы:**

* Продукт не так популярен, как другие инструменты в этом списке, поэтому вы не сможете прочитать достаточное количество отзывов, прежде чем начнете использовать этот продукт.

**Цена:**

* Это бесплатный инструмент, не требующий дополнительных затрат.

**11. NVD3**

NVD3 позволяет создавать переналаживаемые диаграммы вместе с компонентами диаграмм для d3.js. Хорошая новость заключается в том, что он сохраняет все настраиваемые компоненты и не лишает вас контроля, предоставляемого d3.js.

**Подходит для:**

Если вы предпочитаете аккуратные и настраиваемые диаграммы данных, вы можете попробовать NVD3. А поскольку он бесплатный, он идеально подходит и для небольших организаций.

**Плюсы:**

* NVD3 дает вам возможность создавать переналаживаемые диаграммы
* Поставляется с многочисленными типами диаграмм, включая гистограммы временных рядов, точечные и линейные диаграммы и многое другое.
* Обеспечивает высокий уровень настраиваемости

**Минусы:**

* Документация чересчур краткая, что отнимет у вас много времени на освоение, чем следовало бы.
* Вам нужно посмотреть пример кода, чтобы понять, как он работает
* Работа над NVD3 продолжается. Инструмент визуализации все еще требует некоторой доработки из-за проблемы этикеток (отметок)

**Цена:**

* Вы можете бесплатно использовать инструмент визуализации данных NVD3.

**12. Google Charts**

Google Charts – еще один отличный инструмент для визуализации данных в этом списке. Он работает на кодах SVG и HTML5 и позволяет создавать довольно интерактивные диаграммы. Это также дает вам больше контроля над создаваемыми вами диаграммами и позволяет их масштабировать. Кроме того, он удобен в использовании, поэтому вы можете быстро приступить к работе.

**Подходит для:**

Google Charts подходит для всех типов организаций, будь то компании среднего размера, стартапы или крупные предприятия. Более того, он лучше всего подходит для организаций, которым необходимо создавать, управлять и представлять данные с помощью таблиц данных, интеграции с таблицами Google и анимации.

**Плюсы:**

* Google Charts прост в использовании. Вам не нужно заранее иметь какие-либо технические знания, чтобы использовать его
* Вы можете легко интегрировать Google Charts с другими продуктами Google.
* Он позволяет легко встраивать диаграммы на свой сайт и в социальные сети.
* Поставляется с обширной галереей картинок и множеством шаблонов.
* Он отображает данные на вашем сайте быстро и в режиме реального времени.
* Предоставляет интерактивную панель управления информацией
* Поставляется совершенно бесплатно

**Минусы:**

* Не очень подходит для углубленной персонализации программы под нужды пользователя.
* Вы можете столкнуться с небольшими трудностями при творческом подходе к графикам.

**Цена:**

Google Charts – это бесплатный продукт.

**13. FusionCharts**

FusionCharts – это программное обеспечение для визуализации данных на основе JavaScript, которое поставляется с обширной библиотекой диаграмм. Оно помогает извлекать необработанные данные из многочисленных баз данных и превращать их в содержательные отчеты. Более того, оно предоставляет более 90 встроенных диаграмм и более 1000 карт, которые помогут вам преобразовать данные в интерактивные информационные панели.

**Подходит для:**

FusionCharts лучше всего подходит для организаций, которым необходимо создавать информационные панели в рамках своего проекта или продукта. Однако, поскольку оно стоит довольно дорого, то больше подходит для крупного бизнеса.

**Плюсы:**

* FusionCharts предлагает гибкость в дизайне результатов.
* Обладает множеством таких преимуществ, как интерактивный характер, интерактивные данные и многочисленные цветовые схемы.
* Вы можете получить различные шрифты и макеты информационных панелей.
* Вы можете создать настраиваемую панель мониторинга с помощью FusionCharts.
* Предоставляет уникальные функции, включая реляционное отображение, визуальное обнаружение, согласованный API, кроссбраузерную поддержку и многое другое.
* Предлагает обширную документацию, чтобы можно было все детально разобрать

**Минусы:**

* Требует улучшения, когда речь идет о параметрах настройки.
* Оно относительно дорого, поэтому больше подходит для крупных предприятий.

**Цена:**

* Стоимость FusionCharts для одного пользователя начинается с 497 долларов. Тарифные планы варьируются до 9 947 долларов. Хорошая новость заключается в том, что вы можете получить бесплатную пробную версию, которую можете использовать перед окончательной покупкой.

**14. Highcharts**

Highcharts помогает вам создавать диаграммы на основе JavaScript на ваших веб-страницах. Он значительно упрощает визуализацию данных, обеспечивая широкие возможности настройки. Более того, он совершенно бесплатен для некоммерческого использования, в том числе для студентов, некоммерческих организаций и школьных веб-сайтов.

**Подходит для:**

Highcharts лучше всего подходит для студентов и некоммерческих организаций, поскольку он бесплатен для некоммерческого использования.

**Плюсы:**

* Highcharts предлагает множество различных типов диаграмм и поддерживает графики, сплайны, плоскости, сплайны с областями, столбцы и многое другое.
* Вы можете использовать Highcharts, чтобы легко отображать различные типы аналитики.
* Поставляется с широким набором сторонних плагинов.
* Бесплатен для некоммерческих проектов.
* Он динамичен по своей природе и позволяет добавлять, удалять или изменять серии данных и точки.
* Совместимость со всеми типами устройств, включая смартфоны, планшеты, настольные компьютеры и др.

**Минусы:**

* Highcharts может потребовать много вашего времени на выяснение и расчет значений оси координат

**Цена:**

* Официальный сайт не предоставляет подробную информацию о ценах на Highcharts. Вам нужно будет связаться с продавцом, чтобы узнать цену. Но он бесплатен для коммерческого использования.

**15. Chart.js**

Chart.js – это простой и гибкий инструмент визуализации для дизайнеров и разработчиков. Его поддерживает открытое сообщество, так что он тоже совершенно бесплатен. Другие важные функции включают возможность визуализировать данные восемью различными способами, отличную масштабируемость и многое другое.

**Подходит для:**

Chart.js подходит для небольших проектов, которым требуются основные функции визуализации данных.

**Плюсы:**

* Он прост в использовании и оснащен простой панелью управления.
* Позволяет визуализировать данные с помощью 8 различных типов диаграмм, включая полярные, столбчатые, кольцевые, радарные, круговые и другие.
* Графики данных могут быть анимированы и легко настраиваются.
* Вы можете добавлять и удалять любые типы диаграмм в Chart.js, чтобы уменьшить занимаемую площадь.
* Обеспечивает идеальную масштабируемость

**Минусы:**

* Самый большой недостаток Chart.js – медленный процесс отрисовки.

**Цена:**

* Chart.js – бесплатная платформа для визуализации данных.

**16. Leaflet**

Leaflet – это библиотека JavaScript с открытым исходным кодом, которая предоставляет интерактивные карты, удобные для использования на мобильных устройствах. Она совместима со всеми типами устройств, браузеров и сторонних плагинов. В целом, этот инструмент разработан с учетом простоты, производительности и удобства использования. Однако в нем не представлены гистограммы и круговые диаграммы.

**Подходит для:**

Leaflet лучше всего подходит для организаций, которым нужны специализированные решения для отображения больших данных. Это также помогает организациям сэкономить много времени и ресурсов и добиться большего.

**Плюсы:**

* Leaflet предлагает обширный архив плагинов
* Позволяет добавлять маски, тепловые карты активности пользователей и анимированные маркеры.
* Продукт использует данные OpenStreetMap, что позволяет добавлять интерактивность и визуализацию HTML5 / CSS3.
* Он очень отзывчив на изменения данных и удобен для мобильных устройств.
* Это платформа визуализации данных с открытым исходным кодом, что делает ее бесплатной.
* Сообщество, которое запускает этот инструмент, всегда готово помочь вам начать работу.

**Минусы:**

* Он мог бы быть более отзывчивым на запросы пользователей
* При кодировании данных может не отображаться ошибка.

**Цена:**

Это платформа для визуализации данных с открытым исходным кодом, поэтому она абсолютно бесплатна.

Примечание: другие инструменты, еще не рассмотренные или не добавленные в эту статью, включают Microsoft Power BI и Sisense BI. Что следует искать в инструментах визуализации данных? По словам Бена Шнейдермана, американского ученого-информатика: «Визуализация дает вам ответы на вопросы, о которых вы даже не подозревали». Возможности визуализации данных не знают границ, поэтому вы должны точно знать, на что обращать внимание при выборе инструмента. Каждый бизнес индивидуален, и потребности будут разными, но некоторые из необходимых функций одинаковы в разных отраслях. Вот некоторые из них:

**1. Легкое встраивание**

Вам нужны большие данные, чтобы получать реальные бизнес-идеи. После этого вам необходимо встроить полученные данные на свои веб-страницы или в любой канал социальных сетей, чтобы адекватно продемонстрировать все выводы вашей целевой аудитории. Будучи встроенными в программное обеспечение для бизнеса, эти инструменты могут упростить принятие действенных решений в реальном времени, которые в конечном итоге принесут пользу бизнесу. Правильные инструменты могут сделать процесс обмена и встраивания отчетов простым и понятным.

**2. Удобство для пользователя**

Вы должны убедиться, что можете в полной мере использовать приобретаемый вами инструмент визуализации данных. Этого не произойдет, если инструмент не будет удобным и простым в использовании. Вот почему важно, чтобы выбранный вами инструмент был удобным для пользователя и имел современную и интуитивно понятную панель управления.

**3. Сотрудничество в реальном времени**

Принятие решений в режиме реального времени требует межгруппового и внутригруппового сотрудничества в реальном времени в любом бизнесе. Это помогает делать выводы, к которым каждый член команды может получить мгновенный доступ, обеспечивает их лучшую наглядность и удерживает всех членов команды на одной странице.

**4. Масштабируемость**

Мотив любого бизнеса – это устойчивость и прибыльность. Вы сможете добиться этого, только если продолжите расти и расширять свой бизнес. Вот почему вам нужен инструмент с высокой степенью масштабируемости, ориентированный на будущее. Ваш бизнес сегодня может быть небольшим, но инструмент, который вы используете, должен иметь возможность масштабирования и соответствовать растущим требованиям вашего бизнеса.

**5. ИИ-интеграция**

ИИ (AI – Artificial Intelligence) – это следующий большой шаг в развитии технологий. Это может упростить анализ данных и помочь прогнозировать тенденции, и предписывать необходимые изменения. Следовательно, интеграция с ИИ в вашем инструменте визуализации может подготовить ваш бизнес к будущему. Помимо этого, некоторые из других функций, связанных с ИИ, на которые вам следует обратить внимание, включают обслуживание клиентов, поддержку потоковых данных, интерактивное исследование, динамическую инфраструктуру и многое другое.

**Платформа управления CЕO: дашборды мониторинга производительности ресурсов, мониторинг продаж, аналитика рынков, среды.**

Аналитика данных — ключевой вопрос для каждого бизнеса. Недостаточно просто накопить информацию, нужно извлечь из нее ценность, получить оперативную выборку для управления и анализа.

**Оперативная отчетность по любым данным**

Дашборды в Naumen SMP — эффективный способ представить данные в наглядном виде для принятия управленческих решений. На информационной панели можно собрать и отобразить наиболее важные сведения по заявкам, проектам и финансам. Дашборды позволяют контролировать показатели работы подразделений, предоставление услуг, элементы инфраструктуры и бизнес-процессы. С помощью дашборда ситуацию можно оценить одним взглядом вместо просмотра десятков разрозненных таблиц или слайдов. Повторные обращения пользователей, сбои в работе активов, а также другие события в системе отображаются онлайн, что позволяет отслеживать изменения показателей в реальном времени и мгновенно погружаться в детали для поиска корневых причин.

**Визуальная аналитика**

Для представления информации на дашборде используются виджеты. Они строятся по типам объектов, которые есть в системе: запросы, задачи, сотрудники, группы и т.п. Для выбора разреза построения задействуются числовые, строковые, ссылочные атрибуты, даты. При этом доступно более десятка разных типов отображения данных: столбчатые, линейные и круговые диаграммы, сводка, таблица, спидометр либо комбинированная диаграмма с несколькими линейными и столбчатыми графиками. Чтобы настроить виджет, нужно определить его цель, в соответствии с ней выбрать источник данных и задать параметры. Допустим, руководитель группы поддержки хочет видеть, как много в системе просроченных заявок.

В этом случае отобразить только количество не закрытых в срок запросов недостаточно. Более наглядная информация — процент просроченных заявок относительно всех поступивших за тот же период. Полученные данные удобно представить в виде спидометра. Для этого потребуется задать диапазоны. Например, до 10% просроченных заявок — хороший показатель, до 75% — хуже, свыше 75% — критичный. Видим, что процент просроченных заявок на спидометре попал в критичную зону. Руководителю поддержки важно понять причины таких показателей. А значит, ему необходимо выяснить, когда и почему это произошло. Узнать информацию поможет диаграмма распределения просроченных заявок по датам в разрезе способа их поступления.

**Данные по просроченным заявкам, представленные в виде диаграммы**

В некоторые даты зафиксированы аномальные всплески количества поступивших запросов. По каждому столбцу можно в один клик получить детализацию списка созданных в этот день заявок, далее фильтровать их по типу и теме. Например, если в указанный период происходило подключение новых сервисов, сотрудники отправили бы большое количество новых запросов на обслуживание. В таком случае список заявок содержал бы много обращений с одной темой. Анализ полученных данных позволяет понять причину повышения процента просроченных заявок и предотвратить повтор этого события в будущем.

**Быстрая и гибкая настройка**

В режиме редактирования виджета доступно изменение стиля оформления: задаются размеры, шрифты и другие особенности для вывода заголовка, легенды, меток данных и прочих элементов. Настроенный на дашборде виджет можно скопировать и создать на его основе новый. Для дальнейшей работы — задать название, при необходимости изменить размеры, ограничить права на редактирование и т. д. Готовые виджеты перемещаются по сетке дашборда с помощью drag-and-drop. Дашборд можно скачать в PNG- или PDF-формате, а также отправить файл на почту любого сотрудника. Данные, представленные в виде таблицы, можно выгрузить в Excel и продолжить их обработку во внешней программе.

**Кастомизация для пользователей**

В Naumen SMP реализована возможность кастомизации дашбордов с учетом роли пользователя в ИТ-системе. Например, можно настроить разные виджеты для менеджеров ИТ, HR и других специалистов. Это позволит отслеживать только нужные KPI без излишней детализации. Допустим, руководитель команды поддержки хочет видеть текущее положение дел. Чтобы быстро создать для него информационную панель, необходимо использовать список всех заявок с настроенной по определенным датам фильтрацией.

Данные можно разместить на нужном дашборде и представить в виде одного из 11 вариантов диаграмм. Параметры построения и подсчета источников задает пользователь. Отраженное по месяцам количество запросов можно легко перестроить и сгруппировать по дням для более удобного просмотра. Отчет для руководителя группы поддержки может включать сводки с общим количеством запросов, с просроченными и закрытыми обращениями. Такие данные, как распределение заявок по ответственным сотрудникам и способам обращения, удобно представить с помощью диаграммы.

**Дашборд с информацией о поступивших заявках в разных разрезах**

**Управление процессами с помощью дашбордов**

Информационные панели в Naumen SMP используются не только для отражения показателей работы поддержки, они настраиваются для любых других процессов и задач. Управлять событиями с помощью дашбордов могут клиенты с подключенным модулем зонтичного мониторинга. На его основе агрегируются и обрабатываются данные из систем мониторинга.

**Дашборд для управления событиями с помощью зонтичного мониторинга**

Здесь показана обработка данных из шести систем. Выведено общее количество поступивших за период событий, сколько из них были критичными и как они распределялись по источникам. На нижнем линейном графике видно, как за последние несколько часов фиксировались события, по каким системам их не было, а по каким много. Также на виджет попали данные по оборудованию, где выявлены отклонения в работоспособности. Для управления проектами на дашборде удобно представить их разбивку по типам. Например, выделить из общего количества число проектов внедрения, внутренних проектов и т. п.

**Дашборд для управление проектами**

На информационной панели расположены диаграммы с распределением по срокам завершения проектов, по центрам учета и статусам в зависимости от дат. Управление активами осуществляется с помощью дашборда, где выводятся основные данные по ним в разных разрезах.

**Дашборд для управления ИТ-активами**

В правой части виджета отражена информация по затратам на ИТ-активы, их списанию и т. д. В левой части — как ИТ-активы распределялись по статусам в зависимости от поддерживаемой услуги. Управлять запросами на обслуживание для анализа информации по повторным обращениям, если это важный показатель для компании клиента.

**Дашборд по повторным обращениям**

На дашборде представлено направление повторных обращений, их причины и распределение по филиалам. Управление эффективностью процессов и команд позволяет проводить комплексную оценку и выявлять отклонения по разным показателям.

**Дашборд для комплексной оценки эффективности процессов и команд**

На информационной панели руководитель видит, какой процент плана по прибыли выполнен, какие месяцы и направления наиболее эффективны. Также на дашборде отражается динамика привлечения клиентов по месяцам и их распределение по проектам, что помогает выявить узкие места, над которыми стоит поработать для получения большей прибыли. Таким образом, дашборды позволяют формировать оперативную отчетность для решения различных бизнес-задач. С помощью настроек на информационной панели можно отображать текущее состояние, исторические тренды либо ключевые показатели деятельности организации. Объективные данные позволяют принимать обоснованные решения, сокращать издержки и искать новые перспективы для развития бизнеса.

Наверное, мало кто из нас задумывался, что практически с рождения пользовался дашбордами. Мы получали некую информацию, анализировали, принимали решение или даже испытывали какие-то эмоции благодаря им. Да-да, градусник, измеряющий температуру, когда вы болели; часы; стрелка спидометра, перевалившая за 200 км/час (ну, это может быть не у всех) — все эти приборы по сути являются дашбордами или их элементом. Но мне бы хотелось рассказать об интерактивных аналитических дашбордах. И, самое главное — показать, что в наше время такие дашборды могут быть полезны каждому человеку, а не только крупным банкам или корпорациям.

Если у вас есть данные — не важно, домохозяйка вы с пачкой чеков от закупок продуктов, спортсмен с данными о пробежках из Strava или кто-либо ещё — вы принимать более оптимальные решения. Вы не используете дашборды и думаете, что вам это не нужно? Мнение может поменяться, а кругозор расширится, так как далее: что такое дашборды, какие цели достигаются с помощью них, ключевые понятия и сферы использования, существующие инструменты, множество ссылок на актуальные ресурсы по теме, а также реальный пример, как из обычных на первый взгляд данных, можно извлечь интересные знания…

**Возникновение и значение термина**

Аналитическая панель, дашборд или даже дэшборд, возникла как синтез мощных математических средств аналитики и оптимального графического представления результатов анализа. Руководство компаний хотело видеть ключевые показатели эффективности, тренды, зависимости и другие метрики в понятном компактном виде, а также интерактивно изменять различные параметры. Кроме наглядной визуализации данных, основные цели, достигаемые с помощью дашбордов, связаны со сравнением того или иного показателя во времени или оценкой относительно других показателей.

**Манифест пользователей дашбордов**

Пользователями дашборда можно назвать как тех, кто их создаёт, так и тех, кто потом ими пользуется. Соответственно, программные продукты для работы с дашбордами содержат просмотрщик и редактор для обеих категорий пользователей. Дашборд — это интерфейс между аналитическим движком и тем, кто выступает в роли пользователя-аналитика.

Таким образом, к дашборду применимы все принципы построения интерфейсов, методы улучшения UX и повышения Usability. Пользователи любого интерактивного продукта хотят иметь быстрый и функциональный инструмент. Дашборды в современных условиях высокой конкуренции должны также учитывать принципы “визуализации данных” и иметь высокий User Experience, то есть обладать “волшебным интерфейсом”. Если вы выбираете себе инструмент для создания дашбордов, но не можете в течение получаса начать с ним работать — то не думаю, что дальнейшее его использование принесёт вам радость и результаты.

Аналитические данные показываются разными виджетами от таблицы и диаграммы до стрелочных индикаторов. Некоторые инструменты позволяют программисту самому реализовать требуемую визуализацию вплоть до анимаций, видео или произвольной инфографики. Сами аналитические данные представляют из себя сгруппированные и агрегированные исходные данные. Есть возможность применить фильтры и сортировки на разных уровнях, отсекать данные по топовым значениям, создавать вычисляемые поля практически любой сложности.

**Основные понятия аналитических дашбордов**

* группировка — способ объединения схожих данных (по какому-то общему признаку, например по первой букве слова или имени человека);
* агрегация (сумма, минимум, максимум, количество и т. д.) — способ отображения колонки фактов из исходной базы данных (например, уникальное количество посетителей сайта, или сумма расходов на продукты);
* сортировка — упорядочивание уже сгруппированных данных по заданному признаку (кроме алфавита, можно отсортировать фамилии менеджеров по их наибольшим продажам за месяц и т. п.)
* фильтрация — исключение данных по заданному признаку или сложной формуле;
* вычисляемая колонка — способ получения новых данных и знаний с использованием методов работы с датами, строками, математических функций (например отображение имени и фамилии, вычисление возраста согласно дате рождения и текущей дате);
* топовые (лучшие) значения — способ отобразить указанное количество максимальных или минимальных значений данной группировки (например, возраст трёх самых молодых сотрудников крупной компании, или пять менеджеров, обеспечивающих максимальные продажи);
* виджеты (таблицы, диаграммы, карты и т. п.) — собственно способ визуализации вышеуказанных понятий.

**Любые ли данные можно анализировать?**

Дашборды, как правило, позволяют подключаться к обширному списку источников данных, начиная от Excel-файла и заканчивая многомиллионными источниками больших данных BigData или веб-сервисам социальных сетей. Часто заранее подготавливается специализированный для аналитики источник, именуемый Data Warehouse или многомерный OLAP-куб. Это делается в случаях, когда запрос данных к исходному источнику требует большого количества времени или запрос перегружает сервер, а это недопустимо.

**Какие средства существуют**

Excel… да, именно MS Excel для многих являлся основным средством анализа данных. MS Office достаточно недорогой продукт (а в России до недавнего времени активного пиратства — для многих бесплатный), он доступен даже студенту и в общем-то предоставляет базовый набор средств анализа и возможностей по написанию своих собственных скриптов. Желающим внедрить в свой рабочий процесс весь спектр функциональности дашбордов (и других инструментов BI) достаточно посмотреть на Gartner Magic Quadrant: чтобы выбрать продукт от одного из лидеров рынка, которые предоставляют мощные средства для анализа данных, как правило, как конечные решения с довольно высокой стоимостью.

Также многие из них — QlikSense, Tableau Public, Sisense, MicroSoft Power BI и т. п., — предоставляют публичные сервисы или бесплатные версии для создания дашбордов, обычно с серьёзными ограничениями для использования в реальном бизнесе, но достаточно мощных для персональных/некоммерческих целей. Отдельно следует сказать про компании, желающие внедрить аналитические панели непосредственно в свои внутренние программные продукты. Для таких компаний более предпочтительно приобретать готовый набор библиотек (контроля) для создания дашбордов. Более того, многие компании, возможно и ваша, уже имеют такой набор в составе пакетов для своих офисных приложений и даже не осознают, что в считанные минуты могут внедрить у себя мощный инструмент бизнес-анализа.

Библиотеки компонентов предназначены именно для внедрения в собственный программный продукт компаний согласно платформе (Desktop/Web). Кроме меньшей стоимости, они имеют гибкие условия лицензирования, т. к. приобретаются на одного разработчика и могут впоследствии использоваться неограниченным количеством конечных пользователей. Существует множество open source библиотек (которые можно найти, например, на GitHub), однако они обычно позволяют решать лишь базовые задачи анализа данных.

**Как понять, что данный производитель дашборда вам подходит**

Обычно каждый производитель средств BI имеет демонстрационные версии дашбордов. Посмотрев демонстрационные версии на сайте производителя, можно первоначально оценить, насколько они покрывают требуемый функционал.

1. продажи — в каком регионе продаётся лучше тот или иной продукт, какой из филиалов или какой из менеджеров компании даёт лучший результат, как изменились продажи по сравнению с прошлым годом и т. п.;
2. финансы — котировки акций, курсы валют… как влияет курс нефти на курс доллара всем известно, а вот какое влияние на курс той или иной акции оказывает, например беспорядки в Сирии, можно наглядно увидеть, сделав соответствующий аналитический дашборд;
3. отдел кадров — специалисты могут на одном графике оценить, как влияет количество курсов повышения квалификации или уровень зарплаты на текучесть кадров;
4. здравоохранение — распространение заболеваний по регионам, влияние погоды на распространение вирусов, влияние ужесточения политики продаж алкоголя и табака на продолжительность жизни т. п.;
5. промышленность (лёгкая, тяжёлая, электроника и т. п.) — отображение перспективных регионов по видам промышленности, прирост добычи газа или нефти после установки нового оборудования и т. п.

Список можно продолжать ещё, но обычно эти базовые демо есть у всех, что позволит вам сравнить уже на сайте производителя, а также возможно увидеть решение схожих вашим задач.

**Пример построения и использования дашборда**

Последние годы, в силу развития цифровых и программных технологий во всех областях человеческой жизнедеятельности, дашборды находят своё применение в новых сферах, такие как, например, социальные сети, приложения для фитнеса и т.п. Уже сегодня smart-часы показывают дашборды, не удивительно, если завтра на вашем холодильнике будет показан интерактивный дашборд с отметкой, кто чаще всего открывает холодильник и рекомендациями по употреблению продуктов разным членам семьи.

**ТИПЫ ДАШБОРДОВ**

**Существуют три основных вида дашбордов, но они могут сочетаться друг с другом:**

1. Операционный — отображает изменения данных в бизнесе. Примеры дашбордов для бизнеса — графики Яндекс Метрики, с помощью которых можно посмотреть, как менялась посещаемость сайта и что на неё влияло. Ведь за какой период смотреть график, пользователь выбирает сам.

2. Аналитический — помогает исследовать тенденции и делать выводы. Обычно их создают для конкретного бизнес-подразделения. Аналитики работают с ними, чтобы зафиксировать отклонения показателей и отследить причины. Пример — разработка дашборда об изменении числа пользователей конкретного продукта за неделю. С его помощью можно увидеть средний чек, долю клиентов и процент товарооборота по каждому из конкурентов;

3. Стратегический — нужен, чтобы составить представление о ситуации в целом или об отдельных показателях, выявляет проблемы и помогает их исправлять. Например, создание дашборда о лояльности персонала поможет понять степень лояльности сотрудников и отследить её изменения среди разных групп.

**С какими данными можно работать?**

Данные, которые можно визуализировать с помощью создания дашбордов, есть в любой отрасли. Их используют в маркетинге, бизнесе, аналитике, науке, медицине и во множестве других отраслей. Например, в больницах отслеживают количество пациентов, статистику выздоровлений, смертей, финансовые поступления, нагрузку на персонал. В музеях — популярность разных секций экспозиций, загруженность залов. Кадровые отделы — нагрузку на сотрудников, их лояльность, распределение работы в течение отчётных периодов, переработки и отгулы, увольнения.

Отслеживаемые данные могут быть любыми — посещаемость сайта, статистика продаж, число конверсий, финансовые показатели, результаты исследований, показатели эффективности лекарств или вакцин, статистика заболеваемости, показатели почвы при геодезических изысканиях для строительства, показатели успеваемости для оценки эффективности преподавания и многое другое.

Агрегироваться эти данные могут в Excel-таблице или в базе данных. Обычно дашборды могут подключаться к данным из различных источников, в том числе из Excel-файлов и многомиллионных источников BigData в облачных сервисах или в веб-сервисах соцсетей. Часто перед началом обработки все данные агрегируют в единый источник — хранилище данных. Это особенно важно, когда запрос к источникам занимает много времени или перегружает сервер.

**Отличия дашборда от отчета и инфографики**

Дашборд отличается от инфографики. Инфографика — это упрощённая визуализация данных для неспециалистов, обычных пользователей. Она подходит только для упрощённого и наглядного донесения информации. Дашборд — рабочий инструмент для специалистов. Обычно это метрики на едином экране, визуализацией которых можно управлять. Например, смотреть, как они менялись в разные временные отрезки. С помощью этого инструмента можно выявлять тренды и определять, какие факторы их вызвали. Важно не путать дашборды с отчётами: отчёты фиксируют состояние данных в определённый период. А дашборды автоматически меняются, они динамичные и интерактивные, поэтому их не нужно создавать заново. Достаточно создать дашборд один раз, чтобы потом постоянно использовать этот инструмент для отслеживания изменений.

**Инструменты для создания**

Как сделать дашборд? Базовые функции для их создания есть в Microsoft Excel или Google Таблицах. MS Excel считается основным инструментом для анализа данных, он популярен благодаря своей доступности, функциональности, простоте и относительной дешевизне. Его используют повсеместно для хранения, подсчётов и агрегации данных. Во многих сервисах также есть возможности выгрузки данных именно в формате MS Excel. Эти таблицы используют маркетологи, бухгалтеры и HR по всему миру. Как минимум это один из самых распространённых источников данных для аналитики. Как максимум — он позволяет строить графики, таблицы и диаграммы прямо в приложении.

Ещё один плюс в том, что MS Excel входит в пакет Microsoft Office, который установлен практически на всех устройствах с операционной системой Windows. Для создания дашбордов и задач с анализом данных важно иметь возможность применять фильтры и сортировать данные на разных уровнях, исключать данные по определённым значениям, создавать вычисляемые поля любой сложности. Для разработчиков профессиональных аналитиков данных существуют специальные фреймворки, например Plotly Dash для Python. А ещё есть специальные сервисы. Например, Google Data Studio, Power BI, Oracle Business Intelligence, «Форсайт», Tableu, Qlik, SAS, DataFan и другие. Это профессиональные инструменты, созданные специально для бизнес-аналитики.

**При выборе инструмента для создания дашборда нужно учитывать:**

1. Источники данных. У разных инструментов разное количество подключаемых источников — например, у Google Data Studio более 490, среди которых MySQL, Google Таблицы и Google Ads, Яндекс.Директ и Яндекс Метрика, а также соцсети Instagram, Facebook, YouTube Analytics. А у Power BI — GitHub, Google BigQuer, Zendesk, Excel и другие. Пример шаблона дашборда из Google Data Studio
2. Количество пользователей и размеры обрабатываемых данных. Если эти показатели будут расти, важно выбрать масштабируемый инструмент. Например, Google Data Studio или Power BI. Примеры различных метрик в Power BI
3. Уровень навыков исполнителя. Есть более простые и более сложные для использования инструменты. Например, SAS — профессиональный инструмент с возможностями автоматизации, прогнозирования и углублённой аналитики. А Power BI хотя и ориентирован на средний и крупный бизнес, это nocode-инструмент, управлять которым можно с помощью простого перетаскивания элементов курсором. А Tableu и вовсе считается одним из самых простых для освоения инструментов аналитики.
4. Операционная система. Учтите, что не все десктопные версии работают на MacOS — например, Power BI не работает. Но у неё есть мобильное приложение для IOS и браузерная версия.
5. Бюджет. Чтобы сделать дашборд, можно использовать как бесплатные, так и платные инструменты. Например, SAS — дорогой инструмент, его бизнес-версия стоит от 8 тысяч долларов в год. А есть бесплатные приложения с дополнительно подключаемые функциями, например Power BI.
6. Задачи и необходимая степень детализации. Чем сложнее и профессиональнее инструмент, тем больше у него функций. Например, Tableu, несмотря на простоту, не подойдёт для финансовых отчётов. А DataFan и вовсе подходит только для работы с данными соцсетей.
7. Элементы визуализации. Какие элементы вам нужны в метрике: таблицы, графики, карты, диаграммы. Ведь одни и те же данные можно визуализировать разными способами при создании дашборда. Например, вывести одну и ту же метрику в таблице и в графике. Это поможет пользователю и посмотреть цифры, и увидеть смену трендов.

**Правила разработки эффективного дашборда**

**Какой инструмент бы вы ни выбрали, есть несколько универсальных правил, которыми нужно руководствоваться, чтобы создать эффективный дашборд:**

1. Выбрать важные данные. Заранее отберите источники данных, которые планируете отображать. Для этого при построении дашбордов нужно учитывать, какие решения с их помощью будут принимать, какие данные для этого нужны, в какой логике вы будете их размещать. Важно уметь вычленить самые важные данные, которые нужны на информационной панели, и убрать неактуальные и малоиспользуемые.
2. Продумать структуру дашборда. Основная информация должна быть представлена вверху страницы, а менее важная и детализирующая — ниже. Чередуйте различные элементы визуализации, чтобы воспринимать информацию зрительно было проще. Уберите лишние элементы, чтобы не путать пользователя.
3. Выбрать метрики и элементы визуализации. Показатели и метрики, которые будете использовать в дашборде, нужно выбрать заранее, как и способ их визуализации. Подписывайте графики, выделяйте разными цветами сегменты на диаграмме. Важно, чтобы все графики и таблицы были максимально понятны. Для этого используйте виджеты разных типов, чтобы упростить восприятие. Размещайте их по степени важности: чем выше расположен виджет, тем более он значим для пользователя.
4. Персонализировать контент. Контент дашборда нужно настраивать и кастомизировать под потребности пользователей, чтобы они могли менять параметры отображения. Например, выбирать нужный временной период — день, неделю, месяц, год или любой другой промежуток.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 11**

<https://youtu.be/_QN6_wBS2Kc>

**ТЕМА 11. СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ**

Обеспечивая устойчивость компании к действиям конкурентов, направленным на ее вытеснение с рынка и переманивание покупателей. В работе представлен естественный процесс развития цифровой среды и прослежена ее роль в развертывании процессов внедрения современных технологий в бренд-маркетинг. В результате глобальной эволюции традиционной индустрии в оцифрованную возрастает эффективность инструментов конкурентов; происходит наращивание трансфера информации в различные цифровые платформы; изменяются модели потребительского поведения, средства привлечения внимания потребителей и защиты бренда. Основным результатом исследования является формирование логической схемы периодизации процесса цифровизации бренд-маркетинга.

Формирование конкурентных преимуществ на рынках товаров и услуг с помощью бренда стало классикой маркетинга в эпоху индустриальной революции. Основные исследования в данной области нашли отражение в работах Ж.-Ж. Ламбена, Н.К. Малхотры, Е. И. Куликовой и др. Исследователи обращали внимание на то, что рынок был наполнен однородными товарами, похожими друг на друга, при этом потребитель не имел четких предпочтений в отношении тех или других продуктов. Поэтому бренд впервые был использован для управления процессом последовательного развития от простой осведомленности к формированию лояльности клиентов, которая обеспечивает устойчивость компании к основным инструментам конкурентов, направленным на ее вытеснение с рынка и переманивание покупателей.

**К базовым инструментам данной сферы, освоенным уже в ХХ в., относят:**

1. ценовой демпинг, который впервые был применен Standard Oil Дж. Рокфеллера (во второй половине XIX в. Standard Oil осуществлялась продажа товаров, пользующихся спросом, по демпинговым ценам);
2. создание низкокачественной контрафактной продукции, основанной на фальсификации и имитации продукции популярных брендов (первые подтвержденные факты подделки ювелирных изделий конкурентов или их клейма относятся к 1597 г.);
3. создание множества товаров-субститутов на рынке, которые пользователи зачастую воспринимают как взаимозаменяемые (например, Coca-Cola и Pepsi, Burger King и McDonald's);
4. недобросовестную рекламу, порочащую конкурирующий бренд.

С развитием (с середины 1990-х гг.) процессов глобальной эволюции традиционной индустрии (установленной индустриальной революцией) в оцифрованную эффективность выделенных инструментов постоянно возрастает. При этом развертывание процессов цифровизации бренд-маркетинга становится объектом научного интереса. Фрагментно возможности цифровой модернизации маркетинговой деятельности выделены Д. А. Аверьяновой, Д.Л. Алден, Дж. Вестерманом, Д. Боннэ, Э. Макафи, А. Метизой. Д.Л. Алден с соавторами анализирует структуру параметров бренда в условиях цифровизации и обобщает различные подходы к пониманию его структуры. Базовые трансформации традиционных подходов к бренд-маркетингу рассмотрены Д. Халиловым. С момента автоматизации существующих бизнес-процессов и технологий до распространения цифровой инфраструктуры и технологий происходило постоянное наращивание трансфера информации через различные цифровые платформы. Каждая стадия эволюции цифровой среды ожидаемо запустила процессы внедрения современных технологий в бренд-маркетинг. Это, в свою очередь, синтезировало трансформации от классической модели к цифровой сторителлингизации бренд-маркетинга, далее к протоцифровому и, наконец, к цифровому бренд-маркетингу.

**Соответствующие трансформации обусловлены:**

1. изменениями модели потребительского поведения;
2. потребностью привлечения внимания потребителей;
3. необходимостью защиты бренда.

На первичном этапе цифровизации бренд-маркетинга (с 1970 по 2000 г.) рынок был наполнен однородными товарами, похожими друг на друга. Поэтому применялся брендинг, основанный на формировании отличий от конкурентов (за счет фокусировки на условных преимуществах и особенностях продукции в рамках дегустаций, системы призывов, рекламных роликов и билбордов, демонстрирующих превосходство того или иного бренда, и т. д.). В этот период методы привлечения внимания потребителей были ограничены, что часто приводило к открытым конкурентным войнам.

**В качестве примера можно привести опыт противостояния следующих компаний:**

1. Pepsi и Coca-Cola. Так, во время запуска Pepsi Challenge потребителям предлагалось вслепую продегустировать Pepsi и Coca-Cola, озвучив свои предпочтения (1976). Ответом CocaCola был запуск New Coke - напитка, идентичного Pepsi, с аналогичной дегустационной кампанией (1980).
2. BMW и Audi. Компании вели «билборд-войны» и «рекламные войны» с середины 1990-х гг.
3. Burger King и McDonald's. Так, реклама Burger King 1981 г. утверждала, что при изготовлении сэндвичей McDonald's использует на 20 % меньше мяса, чем Burger King.

С целью расширения методов привлечения внимания потребителей интернет стал использоваться как площадка бренд-маркетинга. Так, в 1994 г. компания AT&T разместила на сайте HotWired первый в мире баннер (надпись размером 468\*60 pix гласила: «А Вы уже нажимали сюда? Вы нажмете!»). С этого момента представление о брендинге начало расширяться с учетом новых методов и технологичных инструментов, способных оказывать влияние на потребительское поведение. На этапе виртуализации (с 2000 по 2010 г.) стало очевидно, что, помимо акцентирования внимания на условных преимуществах и особенностях продукции или бренд-маркетинга, важны потребности и стимулы потребителей нового поколения. В результате возникли предпосылки, обусловившие логический переход к цифровой сторителлингизации бренд-маркетинга, развитию бренда как средства единения людей на почве общей идеологии. В качестве примера можно привести опыт цифровой сторителлингизации бренд-маркетинга BMW. Он начался с запуска серии коротких фильмов (по 5 минут), где главными актерами были автомобили одноименной марки, а также мини-сериал из рекламных роликов Get a Mac с участием Дж. Ходжмана и Дж. Лонга (с 2006 по 2009 г. вышло 66 эпизодов). С 2001 г. LEGO Group также перешла к сторителлингизации с помощью ежегодных видео, размещаемых в телевизионной и онлайн-средах.

Так потребители смогли заглянуть за кулисы легендарного бренда и почувствовать себя одним целым с компанией. Этап первичной цифровизации (1970–2000) Внедрение системы SABRE (до 1970-х гг.), создание компьютерной сети Национального фонда науки США NSFNet (1984) и передача ее в коммерческое пользование. Классический (шаблонный) бренд-маркетинг Формирование отличий от конкурентов за счет фокуса на 1) преимуществах, 2) уникальных особенностях. Методы привлечения внимания потребителей были ограничены.

**Основные методы:**

1) акцентирование на функциональных или иных преимуществах и качестве;

2) на статусности продукта или бренда;

3) на нематериальной ценности и привлекательности бренда.

**Маркетинг на рынке, на котором важно стремление стать центром сообщества и средством единения людей на почве общей идеологии**

* Методы формирования необходимого потребительского поведения на основе создания историй, мифов, окружающих продукцию и бренд компании
* Основные методы коммуникации брендов и целевой аудитории через телевизионную и онлайн-среду.

**Маркетинг на рынке, в котором:**

1) в первой фазе (с 2010 г.) трансформировались предпочтения в отношении условий покупки, для которых стали использоваться социальные медиа или под-домен на сайте компании;

2) во второй фазе (примерно с 2014–2016 гг.) предпочтения потребителей стали динамичными, что требовало соответствующих изменений бренда (чтобы не наскучить пользователю, не отстать от последних тенденций)

**Методы комплексного влияния на потребительское поведение на основе попытки объединить каналы онлайн- и офлайн-продвижения**

Огромный массив новых методов коммуникации брендов и целевой аудитории через телевизионную и онлайн-среду по схеме «бизнес для потребителя»

**Методы комплексного влияния на потребительское поведение на основе создания историй и образов путем поддержки равномерного информационного потока в фирменном стиле**

**Огромный массив новых методов коммуникации брендов и целевой аудитории**

1. Методы основаны на применении новых механизмов и инструментов, среди которых ивенты, дегустации, системы призывов, рекламные ролики и билборды, демонстрирующие превосходство бренда.
2. Методы основаны на применении новых механизмов и инструментов, среди которых контекстно-медийная реклама, поисковое продвижение, таргетинг в социальных сетях, контент-маркетинг.
3. Методы основаны на применении новых механизмов и инструментов, среди которых таргетированная реклама в социальных сетях, сотрудничество с блогерами, поисковая оптимизация, контекстная и поисковая реклама, средства традиционной рекламы, email-маркетинг, реклама в онлайн-играх.
4. Методы основаны на применении новых механизмов и инструментов, среди которых покупка аудиторий микро- и наноблогеров, микросегментирование и точечный таргетинг и др.

**Этап виртуализации (2000–2010)**

* Глобальное распространение интернета и мобильной связи на все сферы общественной жизни
* Цифровая «сторителлингизации» бренд-маркетинга
* Формирование необходимого потребительского поведения посредством передачи информации и транслирования смыслов за счет медиаресурсов
* Этап развития цифровой среды (с 2010 г. по настоящее время)
* Развитие мировых социальных сетей (все более разнообразных), мобильные приложения, вебсайты с необычной механикой, интерактивные рекламные стенды и др.
* Протоцифровой (первоначальный цифровой) бренд-маркетинг
* Формирование необходимого потребительского поведения за счет медиаресурсов для комплексного влияния
* Цифровой бренд-маркетинг
* Формирование необходимого потребительского поведения за счет динамичного влияния.

В этот период методы формирования необходимого потребительского поведения были ориентированы на сторителлинг через коммуникацию с целевой аудиторией, телевизионную и онлайн-среды.

**При этом в бренд-маркетинг внедрились некоторые цифровые механизмы и инструменты, среди которых:**

1. контекстно-медийная реклама в поисковой сети (на странице с результатами поиска в Google (через сервис GoogleAdSense) и «Яндекс» (через сервис «Яндекс.Директ») и в медийной сети (на партнерских сайтах, блогах и других специализированных площадках в интернете);
2. поисковое продвижение сайта (или SEO-продвижение) для получения целевых посетителей из поисковых машин Google и «Яндекс»;
3. таргетинг в социальных сетях (или таргетированное продвижение бренда для конкретных интернет-пользователей);
4. распространение контента для привлечения и удержания целевой аудитории (например, статей, новостных лент, видеообразов, интервью).

В рамках последнего этапа цифровизации (с 2010 г.) бренд-маркетинг в целом наследует практику влияния на потребителя. Вместе с тем для этого этапа характерно наличие специфичных трансформаций, между которыми отсутствуют четко выраженные границы.

1. Примерно до 2015 г. изменились предпочтения в отношении условий покупки, при этом социальные медиа и поддомен на сайте компании стали средством влияния на потребительское поведение.
2. Во второй фазе (примерно с 2014–2016 гг.) предпочтения потребителей стали динамичными, что потребовало изменений бренда (чтобы не надоесть пользователю, придерживаются последних тенденций).

Как следствие, с 2010 г. цифровой сторителлинговый бренд-маркетинг сменил протоцифровой, параллельно с которым к 2014–2016 гг. возник цифровой бренд-маркетинг. Протоцифровой и цифровой бренд-маркетинг в целом наследуют особенности прошлых этапов цифровизации, однако значительно от них отличаются исходя из специфики, формирующей их уникальность. Для протоцифрового бренд-маркетинга характерно отсутствие инструментов, позволяющих объединить каналы онлайн- и офлайн-продвижения, формируемые на основе огромного массива новых методов коммуникации брендов и целевой аудитории (по схеме «бизнес для потребителя»).

А именно через: 1) телевизионную среду (которая направляет потребителя в социальные медиа и поддомен на сайте компании, выделенный под текущую рекламную кампанию); 2) онлайн-среду - таргетированную рекламу в социальных сетях, сотрудничество с блогерами, поисковую оптимизацию, контекстную и поисковую рекламу, средства традиционной рекламы, email-маркетинг, рекламу в онлайн-играх и стриминг. Так, имиджевые рекламные кампании запускаются параллельно в реальную и виртуальную среды, дополняя друг друга. При этом традиционная реклама и конкретные социальные медиа направляют потребителя в поддомен на сайт компании (выделенный под текущую рекламную кампанию).

Например, благотворительные организации March of Dimes и TOMS, компания Nature Valley ориентированы на Facebook-страницы. Вместе с тем самых популярных социальных платформ уже больше 20 (среди них Facebook, YouTube, Facebook Messenger, WhatsApp, WeChat и др.). Учитывая постоянное расширение и рост популярных социальных медиа (при отсутствии синхронизации разных каналов) и постепенное размывание границ между онлайн и офлайн, эффективность протоцифрового бренд-маркетинга в отношении коммуникаций с целевой аудиторией все более ограничивается.

**Протоцифровой бренд-маркетинг некоторых компаний (например, BMW, LEGO Group) постепенно трансформировался в цифровой (Digital Branding), основанный на синхронизации каналов коммуникаций на основе:**

1) следования последним тенденциям донесения необходимой информации до потребителя и вовлечения его в двустороннюю связь посредством интерактива;

2) гибкой коммуникации по принципу «человек для человека» и креативности в подаче информации (по разным онлайн- и офлайн-каналам).

**Digital Branding ориентируется на огромный массив новых механизмов и инструментов:**

1. Коммуникацию брендов и целевой аудитории: через таргетинг в социальных сетях, контент-маркетинг, традиционные и корпоративные медиа, мобильные приложения, цифровые он лайн-радиостанции и др. При этом основным коммуникационным инструментом являются именно корпоративные медиа, включая блоги, аккаунты в социальных сетях (пользовательский и брендированный контент) и пр.;
2. Синхронизацию каналов коммуникации (на основе ядра системы), а также систему оценки их эффективности;
3. Визуализацию образов: брендированный фото- и видеоконтент, фирменная цветовая палитра, дополнительная (AR) и виртуальная (VR) реальность, интернет вещей.

**По результатам проведенного исследования констатируем, что с развитием процессов глобальной эволюции традиционной индустрии в оцифрованную:**

1. Возрастает эффективность инструментов конкурентов;
2. Увеличивается трансфер информации в различные цифровые платформы;
3. Изменяются модели потребительского поведения, средства привлечения внимания потребителей и защиты бренда.

Авторский вклад состоит в формировании логической схемы периодизации процесса цифровизации бренд-маркетинга. Научная новизна исследования заключается в том, что в работе впервые проиллюстрировано, как каждая стадия эволюции цифровой среды запустила процессы внедрения современных технологий в бренд-маркетинг и синтезировала его трансформацию. Узнаваемый бренд — сильное конкурентное преимущество. Он увеличивает количество заявок, конверсию в продажи, повторные продажи и рекомендации. Поэтому важно, чтобы люди знали вашу компанию и доверяли ей. Раньше на рекламу бренда уходили колоссальные суммы и позволить себе это могли только крупные компании. Огромные бюджеты тратились на телевизионную, наружную и радиорекламу. Бренд охватывал очень широкие аудитории. Но интернет всё изменил. Создание бренда стало возможно даже для маленьких компаний с небольшими бюджетами и малой целевой аудиторией.

**Что такое бренд**

Две главные составляющие бренда — известность и репутация. Чтобы продукт участвовал в выборе потребителя — потребитель должен знать о существовании продукта. Другими словами, как ваш продукт купят, если о нем даже не знают? Без известности — никак. Репутация строится на качестве продукта или сервиса, который вы предоставляете. Даже если мы знаем бренд, но он нам не нравится — мы не будем ему доверять. Репутация завоёвывается долго и скрупулёзно за счёт добросовестного исполнения своих обещаний. Делая качественный продукт, вы мотивируете людей оставлять о вас хорошие отзывы. Рекомендации — лучший вид маркетинга, показатель того, что бренд полезен. Например, Apple обещает, что её устройствами вам будет просто, удобно и приятно пользоваться. А также они будут нравиться вам внешне. И на протяжении многих лет компания эти обещания исполняет. Результат — положительная репутация и многочисленные рекомендации.

**Как работает цифровой брендинг**

Для увеличения известности полезен инструмент промотирования постов. Он позволяет показывать своё сообщение для целевой аудитории в новостной ленте социальных сетей. Стоимость трёх касаний с аудиторией в 20 тысяч человек стоит всего 15 тысяч рублей в месяц. И это не реклама или попытка что-то «втюхать». Это качественная коммуникация, за счёт которой вы можете рассказать что-то интересное о вашем продукте и бренде, поделиться полезным контентом с аудиторией. И если это будет красиво и системно, то вы станете не только известными для своей аудитории, но и приобретёте статус эксперта. Это и есть цифровой брендинг. Количество взаимодействий с брендом имеет большое значение. Так бренд становится более заметным.

Информационное пространство чудовищно переполнено, и поток информации продолжает расти в геометрической прогрессии. Чтобы пробиться в постоянную память потенциального клиента, нужно контактировать с потребителем как можно чаще. Что делает цифровой брендинг мощным, так это технологии ремаркетинга. У всех основных рекламных систем (Яндекс, Facebook, ВКонтакте, Google) есть специальный код, который вы можете установить на сайте или загрузить в эту систему базу ваших потенциальных клиентов. Так вы можете отметить человека, который заходил на ваш сайт. Это ваша аудитория. Для неё вы можете быть брендом, постоянно коммуницируя с этими людьми, но, при этом, не распространяясь на всех сразу. Вы можете общаться с этими людьми где угодно: в новостных лентах социальных сетей и практически на любых сайтах, куда они заходят.

Если вы промотируете свои сообщения на аудиторию, которую собрали с помощью технологии ремаркетинга, и эта аудитория видит ваши коммуникации, к примеру, 5 раз в неделю, — ваш бренд всегда на виду. Потребитель воспринимает его живым, известным и начинает рекомендовать другим, даже если сам не является вашим клиентом. Таким образом начинают работать знание и репутация. Цифровые технологии позволяют сделать ваш бренд известнее. Но самое сложное — и это даёт силу бренду, — создание отличного продукта, который радует свою аудиторию. Сегодня реклама бренда в сети становится необходимым требованием деятельности компании для многих компаний. Цифровые технологии, такие как ведение блогов, вирусная реклама, социальные сети позволяют повысить прибыльность и узнаваемость компании, а также создать и поддерживать желаемый имидж как самих брендов, так и компании в целом. Благодаря обилию товаров на полках магазинов и сокращению времени, необходимого для принятия решения о покупке, сегодня это возможность для брендинга — ряд функциональных, эмоциональных и самовыраженных обещаний, данных целевому потребителю, которые являются уникальными и уникальными. значимым для них и наилучшим образом удовлетворить их потребности.

В то же время инновационные методы рекламы бренда, которые создают и поддерживают необходимый долгосрочный имидж и позиционирование в реальной и глобальной жизни, повышают конкурентоспособность и прибыльность компании. Сегодня цифровая реклама — модная и востребованная услуга. Интернет-маркетинг предлагает компаниям огромные возможности для привлечения клиентов и развития бренда. В то же время многие предприниматели не очень хорошо понимают, как эффективно развивать бизнес через Интернет. Понятие «цифровой маркетинг» шире, чем маркетинг в Интернете. Интернет-маркетинг включает только рекламу в Интернете — улучшение позиций веб-сайтов, контекстную или медийную рекламу в социальных сетях. Помимо интернет-каналов, цифровой маркетинг также использует офлайн-средства — рекламу на любом электронном носителе за пределами Интернета. У цифрового маркетинга много каналов.

Для каждого покупателя подбираются те, которые позволят установить прочные взаимоотношения между компанией и покупателем и увеличить прибыль. Цифровой маркетинг предполагает комплексное использование инструментов. С помощью цифровых рекламных технологий компании могут привлекать клиентов как онлайн, так и офлайн. Компания может ориентироваться практически на любую аудиторию, не ограничивая инструменты только интернет-рекламой. Обращение к потенциальным клиентам происходит на разных этапах принятия решений — от выявления потребностей до повторных покупок. Цифровой маркетинг позволяет перевести офлайновую аудиторию на онлайн-рынок — например, с помощью информационных бюллетеней по электронной почте, SMS-ссылок и QR-кодов в раздаточных материалах.

С помощью цифровых рекламных технологий вы можете быстро продвигать новые продукты и работать над достижением других бизнес-целей. Анализ современного образа жизни современного потребителя (особенно молодого поколения), «механизма» его потребления и восприятия товаров показывает, что необходимо не только изменять сами товары и их рекламные стратегии, но и адаптировать или создать им новое восприятие товаров. Бренд-менеджеры по-прежнему называют продукты, продолжают создавать и модернизировать логотипы и слоганы, а также продвигать и продвигать свои продукты. Только на данный момент необходимо понимать, что в современных условиях рекламные носители изменились на большинстве рынков. Способность бренда через виртуальную коммуникацию помочь потребителю создать или изменить желаемый имидж, будь то примерка продукта для своей личности с помощью новых технологий или на уровне эмоций, помогает брендам быть востребованными или желанными (последнее иногда бывает важнее). Современные методы рекламы, которые в основном представляют собой интернет-технологии (цифровые), могут помочь решить «старые» и «новые» задачи управления брендом. Цифровые технологии — это целый мир: развлечения (онлайн-игры, фильмы, телешоу), поиск информации, онлайн-банкинг, сообщения электронной почты, чаты, блоги, социальные сети, покупка и продажа, опросы. Цифровые технологии позволяют идентифицировать человека, показать его уникальность и отличие от других. Благодаря цифровым технологиям и их широкому использованию, цифровые технологии теперь становятся отдельной дисциплиной, которая объединяет маркетинг и коммуникации, и становится цифровым маркетингом (цифровым маркетингом или маркетингом в области цифровых технологий).

Самыми благодарными потребителями и пользователями интернет-технологий являются молодые люди и «поколение Z» — люди в возрасте до 20 лет, родившиеся с цифровыми технологами в руках. Таким образом, для таких компаний, как Zara, Red Bull, Nokia, BMW, использующих различные методы цифрового маркетинга и Web 2.0, функции «жужжания» наиболее эффективны. Поколение Z любит интернет-рекламу, информационную перегрузку, оперативность и часто делает покупки в Интернете. Такие бренды, как Zara, Mango и др. Это поколение — цель. Чтобы привлечь покупателя, бренд часто создает различные видеоролики (видеорекламы), где вы можете почувствовать природу коллекции каждого сезона, дизайнерские идеи и намерения.

Социальные сети, такие как Facebook, Google+, Linkedln, Twitter, Youtube, Instagram, Pinterest и Tumblr, не только способствуют продажам и имиджу бренда, но также являются ключом к цифровой трансформации. Также эффективно продвижение брендов блогерами в социальных сетях и в Интернете в рекламных целях. Даже сегодня самые динамичные компании используют эти инструменты для построения реальных отношений с клиентами. Например, на странице каждого из персонажей M&M в Одноклассниках зарегистрировалось более 1 миллиона пользователей. В отличие от Twitter, Instagram — это полностью визуальное приложение, использующее только фотоматериалы. Приложение было запущено в США в 2010 году для iPhone.

Это настоящее социальное явление, которое впечатляющими темпами развивается во всем мире. Пользователь Instagram имеет возможность «следить» за своими друзьями, любимыми брендами и известными людьми и публиковать фотографии из своей повседневной жизни. Он также может распространять эти изображения в других социальных сетях, таких как Facebook, Twitter, Flick. Новый метод рекламы бренда — Concept Store — («Концептуальный магазин»). Этот торговый формат впервые появился в Париже в начале 21 века. Первый магазин Collette, основанный на концепции большого дома с множеством комнат, каждая из которых уникальна по-своему: парфюмерный бар, парфюмерная библиотека, выставки, фотографии и т. д.

Концептуальные магазины возникли на фоне разочарования и усталости от мегаполисов. магазины, где количество товаров исчерпано. В концептуальном магазине не так много вещей, но прибыль намного выше (более 50 %), чем в обычных магазинах. Покупатели готовы просто платить за необычайно приятные покупки. Об успехе этого формата свидетельствует количество пользователей Colette онлайн. Таким образом, цифровой маркетинг и медийная реклама — баннеры, вирусная реклама (в том числе вирусные видеоролики), игры и т. д. Отличный способ не только увеличить продажи, перенаправив их на сайт компании, но и за счет эффекта памяти бренда. Благодаря новым технологиям бренд может размещать рекламу через геолокацию: например, когда покупатель проходит мимо магазина (ресторана, кафе), он получает уведомление о том, что в этом магазине сейчас проходит специальная акция. Кроме того, он может проложить маршрут до нужной точки относительно своего местоположения. Предполагая, что товар будет приобретен через несколько дней, покупатель получит ряд вопросов о своей покупке и их мнениях. Если он ответит на это в социальных сетях, то получит скидку на следующую покупку.

**Блокчейн, как инструмент инновационного менеджмента**

Блокчейн — это не только криптовалюта. С его помощью можно оптимизировать разные бизнес-процессы: от подтверждения подлинности товаров до контроля всего пути поставок при международных перевозках. Пандемия ускорила процесс внедрения блокчейна в бизнес. Согласно прогнозам PwC, к 2030 году мировой ВВП вырастет на $1,76 триллионов благодаря блокчейну. Сколько стоит разработка блокчейн-проекта, где наиболее активно применяется эта технология с примерами из международной и российской практики, какие могут быть ошибки при внедрении и риски при использовании блокчейна — рассказывает Марго Пажинская, финансовый аналитик инвестиционной платформы DotBig.

**Блокчейн можно использовать в любой сфере, но не всегда это выгодно**

Блокчейн — это непрерывная цепочка блоков с информацией, которую нельзя удалить или исправить, а можно только дополнить. Копии цепочек блоков хранятся сразу на большом количестве компьютеров, то есть децентрализовано. Поэтому если в одном или нескольких компьютерах происходит сбой, информация не пропадает. Основные возможности блокчейна — конфиденциальность, отсутствие посредников, скорость проведения финансовых операций. В полном объёме функциональность этой технологии можно реализовать только при взаимодействии сотен и тысяч участников, поэтому блокчейн не подходит для локального использования внутри одной компании. Наибольшую пользу блокчейн приносит компаниям с большим количеством поставщиков, покупателей, франчайзи, которых нужно постоянно контролировать. Ограничений по сферам, где может быть использована технология, нет.

**Однако нужно понять, выгодно ли её внедрение для бизнеса, — в этом помогут несколько вопросов:**

* Сколько сторон участвует в обмене и хранении данных?
* Есть ли посредники, которые усложняют процесс и делают его более дорогим?
* Насколько важна скорость принятия решений и проведения транзакций?
* Нужна ли процедура проверки подлинности информации?
* Если на большинство вопросов ответ утвердительный, то компании стоит задуматься о внедрении технологии в бизнес-процессы.
* Стоимость коммерческого блокчейн-проекта рассчитывается каждый раз индивидуально

Затраты на проект зависят от страны, состава команды, отрасли применения, масштаба проекта, цели разработки и других факторов. Например, простой смарт-контракт — компьютерная программа для автоматического исполнения соглашений в блокчейне при выполнении определённых условий — стоит $200‒1 000, а внедрение масштабного блокчейн-приложения по типу Uber будет стоить не менее $220 тысяч. Стоимость разработки децентрализированного приложения на основе блокчейна (DApps) стартует от $1 000, а чтобы настроить токен ERC20 — протокол, позволяющий создавать другие токены поверх блокчейна, — нужно будет заплатить минимум $10 000.

Наиболее бюджетные цены у команд из Индии, Китая и Восточной Европы — их можно нанять за $10 000. Средняя цена услуг у европейских разработчиков — $30 000. Самые дорогие специалисты — из США, стоимость их услуг начинается от $50 000. Самые дорогие блокчейн-продукты разрабатываются в сфере реальных активов — активов, которые имеют материально-физическую форму, — энергетики, юридических услуг, коммунальных услуг. Это связано с масштабностью проектов, когда заказчиками выступают корпорации или государства. Блокчейн активно используется в банковской и финансовой сфере, в логистике, ритейле, здравоохранении, при защите авторского права.

**Наиболее популярные задачи, которые решает блокчейн**

* Позволяет подтвердить подлинность и происхождение товара

Технология распределённого реестра — блокчейн — это хороший инструмент для борьбы с поддельной и контрафактной продукцией.

Так, розничным сетям, которые работают с большим количеством поставщиков, блокчейн помогает повысить и укрепить доверие со стороны покупателей. Технология позволяет отследить всю цепочку поставок, начиная от производителя, и можно проверить продукцию на соответствие экологическим и другим стандартам.

* Повышает безопасность и прозрачность финансовых транзакций

В итоге рынок лучше защищён от мошенников и киберпреступников. Кроме того, блокчейн снижает расходы и сокращает сроки проведения трансграничных платежей, что делает финансовые услуги доступными широкому кругу людей.

* Помогает разрешить споры

Данные, которые записаны в блокчейне, нельзя исправить или стереть. Поэтому при разрешении конфликтной ситуации можно быть уверенным в подлинности информации.

Блокчейн — технология новая, и ошибки при её внедрении в бизнес-процессы неизбежны ⟶ рассмотрим самые частые. Игнорирование основных возможностей блокчейна и, наоборот, использование там, где справится обычная база данных. Перед внедрением технологии следует определить, в каких бизнес-процессах блокчейн принесёт наибольшую пользу, а где лучше использовать традиционные инструменты, как, например, во внутреннем документообороте. Для оценки необходимости внедрения можно обратиться к опыту коллег по рынку или проконсультироваться у разработчиков блокчейн-решений.

**Сложности с интеграцией блокчейна в существующие технологии и заблуждение относительно универсальности**

Блокчейн — это база, которой требуются приложения для закрытия отдельных бизнес-потребностей. Например, чтобы использовать технологию при организации поставок, нужен пользовательский интерфейс, нужны механизмы взаимодействия и другое. Кроме того, рынок состоит из разрозненных платформ, предлагающих решение отдельных вопросов: к примеру, обеспечение конфиденциальности, токенизации. Стандарты соответствия ещё не разработаны, как и нет универсальных вариантов, которые охватывают сразу всё. Пример механизма взаимодействия внутри консорциумной блокчейн-сети. К — корпоративная блокчейн-сеть, М — маршрутизирующая блокчейн-сеть.

**Завышенные ожидания при использовании смарт-контрактов**

Смарт-контракты — одна их самых привлекательных возможностей блокчейна. Это условия заключения сделки, которые записаны в виде компьютерного кода в блокчейне. Договор исполняется автоматически, как только условия выполняются.

Технология ещё не до конца доработана, поэтому есть проблемы с масштабируемостью и управляемостью. Отсутствие унифицированного правового регулирования для всех стран дополнительно усложняет использование смарт-контрактов.

**Внедрение блокчейна несёт за собой определённые риски**

На тему рисков провели масштабное исследование ассоциации ISACA (Information System Audit and Control Association — Международная ассоциация профессионалов в области IT-аудита, IT-консалтинга, управления IT-рисками и информационной безопасности) и AICPA & CIMA (American Institute of Certified Public Accountants и Chartered Institute of Management Accountants — Сертифицированный институт специалистов по управленческому учёту и Национальная профессиональная организация сертифицированных общественных бухгалтеров США).

**Согласно их докладу, риски можно разделить на пять групп:**

* риски на этапе разработки: разработка блокчейн-проекта включает в себя определённые протоколы и алгоритмы; любое отклонение от них нарушает целостность протокола и всей системы, которая становится уязвимой к внешним хакерским атакам, мошенничеству и злоупотреблениям в системе;
* риски при обмене и передаче данных: обмен информацией между разными блокчейн-системами не всегда осуществляется эффективно и может приводить к ошибкам, что влияет на стабильность бизнес-процессов;
* инфраструктурные риски: 1) объём данных, хранящийся в распределённом реестре, постоянно увеличивается — превышение лимита транзакций может привести к сбросу данных; 2) неправильно закодированные обновления для системы также угрожают потере или повреждению информации;
* уязвимость смарт-контрактов: в сделках с использованием смарт-контрактов контрагенты могут быть из разных стран. Правовое регулирование блокчейна в каждом государстве своё, единых унифицированных стандартов в мире нет, поэтому при разрешении конфликтов могут возникнуть юридические сложности;
* риски при использовании ключей безопасности: блокчейн во многом опирается на частные и публичные ключи. Несмотря на децентрализованность, технология используется людьми — нельзя полностью исключать человеческий фактор. Когда пользователь работает с распределённым реестром со своего ПК, есть вероятность, что учётные данные для доступа к системе могут быть взломаны и украдены.

**Как блокчейн используют в зарубежных и российских компаниях**

Упрощение платёжных процессов выгодно для кредитных учреждений, а блокчейн предлагает дешёвый способ отправки платежей. Так, технологическая компания Ripple установила партнёрские отношения с более чем 300 клиентами, включая Santander и Western Union. Сервис компании xCurrent позволяет производить расчёты в режиме реального времени. Ещё одна популярная сфера применения блокчейна частными компаниями — управление цепочками поставок. Крупные технологические компании, такие как IBM и Accenture, разрабатывают корпоративные блокчейн-решения для своих клиентов. Так, в 2018 году IBM успешно запустили блокчейн-сеть Food Trust Network на базе протокола Hyperledger Fabric. С её помощью крупные магазины — например, Walmart — могут отслеживать продукты питания на протяжении всей цепочки поставок от производителя до магазина. Ещё один успешный проект IBM — с датской корпорацией Maersk, мировым лидером в области морских контейнерных перевозок. Блокчейн-платформа TradeLens позволяет перевозчикам и владельцам груза не только обмениваться информацией о транзакциях, но и пересылать друг другу финансовые документы.

**В упрощённом виде это выглядит так:**

* получатель выставляет требования к документам;
* отправитель загружает их в онлайн-хранилище;
* в распределённом реестре появляется информация о месте хранения данных;
* сотрудник склада подтверждает факт доставки груза с помощью индивидуальной зашифрованной подписи;
* получатель аналогичным образом подтверждает доставку.

Количество участников процесса может быть больше. Например, при международных перевозках обязательным звеном выступает таможня. При этом сам процесс остаётся неизменным: у всех участников есть специальное ПО, в котором на каждом этапе фиксируется информация обо всех операциях. Свои действия каждый участник подтверждает с помощью приватного персонального ключа. В России более 40 крупных компаний заявили о желании внедрить блокчейн в бизнес. Пионерами стали М.Видео, Альфа-Банк и СберФакторинг, которые запустили открытую блокчейн-платформу на основе Ethereum для факторинговых операций. Используя возможности платформы, сверка документов теперь происходит максимально быстро и экономит около 200 миллионов рублей в год. При этом сохраняется полная конфиденциальность о совершаемых сделках. Среди других ярких примеров использования блокчейна российским бизнесом — выпуск Норникелем собственных цифровых токенов для расчёта с партнёрами. Цифровые токены — более гибкий инструмент по сравнению с традиционными ценными бумагами. Обеспеченные металлом токены выпущены с помощью блокчейн-платформы Atomyze и реализуются на Немецкой и Лондонской биржах.

Горно-металлургическая компания активно использует такое преимущество блокчейна, как мониторинг цепочки поставок. Покупатели могут убедиться, что поставленный товар отвечает технологическим и экологическим нормам. Первая партия углеродно-нейтрального никеля будет реализовываться как раз с помощью токенов. Авиаперевозчик S7 в партнёрстве с Альфа-Банком разработал блокчейн-платформу на базе протокола Hyperledger Fabric. В 2020 году к платформе присоединилась система по продаже билетов Nemo.Travel. Инфраструктура на основании блокчейна позволяет проводить платежи в режиме реального времени — от бронирования до исполнения платежа банком. Новая версия платформы сократила время транзакции до 15 секунд.

Таким образом деньги агентов постоянно работают, а не хранятся на депозите, что особенно важно в условиях кризиса туристической отрасли. Участие человека в процессе становится минимальным: больше не надо писать акты, выставлять счета и так далее. Планируется, что со временем к платформе смогут подключиться все компании, которые участвуют в организации гражданских авиаперевозок: поставщики топлива, бортового питания и другие. Однако блокчейн не идеален, как может показаться на первый взгляд. По мнению ряда экспертов, есть сферы, в которых эта технология, наоборот, может ухудшить надёжность. При проведении сделок математическая надёжность не защищает от юридического несовершенства. А набирающие популярность виртуальные токены имеют слабую связь с реальным физическим миром.

**Что в итоге**

Блокчейн — прогрессивная технология, но не универсальное решение ото всех проблем. Одни процессы блокчейн улучшает, для других остаётся бесполезным. Каждое блокчейн-решение индивидуальное и создаётся под запросы определённого бизнеса. Поэтому разработка и внедрение блокчейн-решений — перспективная отрасль, которой стоит обучаться.

**Блокчейн как источник инноваций: настоящее и будущее**

Идея блокчейна уже стала и еще долго будет оставаться мощнейшим источником инноваций в технической, экономической, финансовой, правовой и других областях общественной жизни. Согласно Google Trends, термин «blockchain» (блокчейн) впервые начал активно упоминаться в поисковых запросах в 2013 году, на два года позже, чем термин «bitcoin» (биткоин), обозначающий ту конкретную криптовалюту, для обеспечения оборота которой он был создан. Именно в 2013 году начался резкий рост инновационной активности, связанной с использованием блокчейнов в разнообразных проектах, который продолжается и в настоящее время. Первоначально интерес к идее блокчейна был обусловлен рядом новшеств, которые она принесла обществу в рамках проекта «биткоин». Во-первых, это, конечно же, сама идея использования публичного журнала в распределенной системе платежей, основанная на поддержании каждым узлом пиринговой сети своей копии журнала.

Во-вторых, это технология разбиения журнала на блоки транзакций и организация жесткой связи между блоками за счет включения в каждый блок значения хэш-функции (хэша), вычисленного для предыдущего блока. Тем самым был заложен способ проверки целостности журнала, причем начиная с самого первого блока, что во многом определило интерес к блокчейну со стороны финансовых организаций. В-третьих, это новый подход к построению транзакций, каждая из которых выполнена в виде сообщений специального формата. В том числе речь идет о криптографических элементах защиты и проверке корректности транзакций и прежде всего – о включении хэша открытого ключа получателя сообщения в его адрес, а самого открытого ключа – в тело транзакции, которую получатель генерирует при использовании полученных средств.

Наконец, в-четвертых, это технология защиты блокчейна от взлома на основе идеи доказательства работы (proof-of-work), которая, в свою очередь, основана на другой не менее значимой идее – использовании переменной сложности хэша блока транзакций. Чисто технически речь идет о многократном вычислении хэша блока транзакций для различных случайных чисел (nonce), включаемых в блок с целью поиска такого хэша, который бы имел необходимый уровень сложности (был меньше заявленной цели, в качестве которой выступает 256-битное число), а также о регулярном изменении заявленной цели (по мере изменения вычислительной мощности сети) с целью поддержания одной и той же средней скорости создания блоков.

**Основные направления**

Совершенно естественно, что пристальное внимание специалистов к работе блокчейна криптовалюты биткоин привело к появлению новых идей в части построения и применения блокчейна как технологии. Сначала технология развивалась путем внесения небольших модификаций при построении клонов биткоина, когда изменению подвергались алгоритмы хэширования, размер и формат адресов, частота формирования блоков и т. п. Затем начали появляться блокчейны криптовалют, в которых модификации стали подвергаться другие элементы – способы защиты блокчейна от взлома, способы доступа к блокам и транзакциям блокчейна, структура и размер самих блоков и т. д.

А затем интерес к блокчейну вышел за рамки криптовалют, открыв целый ряд направлений, в которых базовые концепции построения и применения блокчейна подверглись еще большим изменениям. Как следствие, блокчейн стал мощным источником инноваций, которые уже оказывают влияние на деятельность людей и компаний и, несомненно, будут определять многие аспекты нашей жизни завтра. Инновационные решения, связанные с блокчейном, проявились или могут проявиться в ближайшем будущем. В реальности таких направлений существенно больше, поэтому схему нужно рассматривать скорее как шаблон, требующий дальнейшего уточнения по мере появления новой информации.

**«Доступ»**  
Начнем с направления, которое на схеме обозначено прямоугольником «Доступ». Речь идет об инновациях, связанных с доступом к блокчейну, а точнее – с созданием и использованием блокчейнов, отличных от блокчейнов с публичным доступом (как это существует в системе биткоинов и ее аналогах). В частности, речь идет о корпоративных блокчейнах и блокчейнах, разрабатываемых и внедряемых в рамках группы различных структур. Идею внедрения корпоративного блокчейна рассматривают многие финансовые институты.

Например, блокчейн для корпоративного документооборота предполагает создать японская финансовая группа Mizuho, о запуске проекта по созданию безопасного и масштабируемого блокчейна объявила Visa, в рамках эксперимента с блокчейном создал собственную криптовалюту MUFG Coin банк Mitsubishi UFJ Financial, и т. д. При этом разработчикам корпоративных блокчейнов приходится решать новые непростые задачи, в частности задачи обеспечения защиты блокчейна, так как использование технологии proof-of-work, основанной на поиске сложного хэша, в данном случае является неэффективным.

**«Защита»**  
В направлении «Защита» осуществляется поиск новых методов защиты блокчейна от его умышленной модификации, в том числе поиск новых способов реализации концепций proof-of-work и proof-of-stake. Инновации в направлении proof-of-work носят самый разнообразный характер, начиная от доказательства работы, произведенной в процессе занятий спортом, и заканчивая внедрением новых алгоритмов вычисления хэшей с целью затруднения использования специализированных чипов ASIC (например, по этому пути пошли разработчики криптовалюты Dash, которые внедрили новый алгоритм хэширования X11).

Достаточно быстро развиваются технологии в рамках концепции proof-of-stake – модели защиты блокчейна, основанной на доказательстве владения средствами, когда при выборе следующего блока учитывается (как правило, с использованием вероятностных моделей) объем остатка средств, принадлежащих субъекту, который сформировал блок. Модель proof-of-stake впервые была применена при создании криптовалюты Peercoin и быстро получила распространение в системах BitShares, ShadowCash, Nxt, BlackCoin и других.

В некоторых случаях метод случайного выбора может комбинироваться с выбором по значению параметра «coin age», который вычисляется как произведение остатка криптовалюты на период, когда остаток находился во владении держателя валюты. Развиваются и другие методы защиты блокчейна, в частности, основанные на комбинировании методов proof-of-work и proof-of-stake, на их модификациях (например, метод proof-of-stake velocity), на доказательстве с нулевым разглашением (например, криптовалюта Zcash) и т. д.

**«Хранение»**  
Достаточно энергично идут изменения в направлении «Хранение», в рамках которого наряду с распределенным хранением блокчейна внедряется централизованное хранение, а также комбинированное хранение, когда копии блокчейна хранятся в некоторой системе распределенных Центров обработки данных (ЦОД). В качестве перспективного направления обозначилось хранение блокчейнов с использованием облачных технологий, что снимает множество проблем при построении и эксплуатации как небольших корпоративных блокчейнов, так и блокчейнов для хранения данных для массового использования населением. Сервис на базе блокчейна Ethereum (Ethereum Blockchain as a Service), интегрированный в приложение Azure, в конце 2015 года предоставила компания Microsoft в партнерстве с компанией ConsenSys. А весной 2016 года блокчейн-сервисы на IBM Cloud запустила компания IBM.

**«Вид транзакций»**

Значительные возможности для дальнейших инноваций в рамках разработки и применения блокчейнов представляет направление, обозначенное на схеме как «Вид транзакций». В данном случае подразумеваются транзакции, помещаемые в блокчейн, которые в общем случае можно разделить на две большие части: сделки и операции.

Что касается сделок, то речь может идти об односторонних, двусторонних и многосторонних сделках (включая заключение, хранение и расторжение сделок), в рамках которых стороны могут фиксировать с помощью блокчейна необходимый перечень обязательств сторон. При этом в самом блокчейне могут храниться как данные о сделках (номер, дата, место, стороны, предмет, условия и т. д.), так и хэши этих данных (во втором случае сами данные будут храниться отдельно).

Одними из первых возможности смарт-контрактов заметили инвестиционные банки, которые стремятся автоматизировать заключение сделок с финансовыми инструментами. Важным направлением инноваций в области сделок является направление создания так называемых смарт-контрактов, которые представляют собой основанные на криптографии электронные алгоритмы. Данные контракты на формализованном языке описывают условия сделок, которые могут быть исполнены в соответствии с правилами платформы, в рамках которой такие контракты реализованы. В отличие от традиционных контрактов смарт-контракты лишены дефектов, связанных с толкованием условий контрактов, являются самодостаточными и исполняются в автоматическом режиме.

В настоящее время наиболее известной технологией смарт-контрактов являются смарт-контракты на платформе Ethereum, которая реализована как единая децентрализованная виртуальная машина (Ethereum Virtual Machine или EVM). В рамках данной технологии смарт-контракты (написанные на одном из языков программирования, которые поддерживает EMV) компилируются в байт-код для EVM и загружаются в блокчейн Ethereum, а затем исполняются по мере формирования транзакций с соответствующим кодом контракта. Одними из первых возможности смарт-контрактов заметили инвестиционные банки, которые стремятся автоматизировать заключение сделок с финансовыми инструментами. Заметной инициативой в этой области стало формирование консорциума из 42 крупных финансовых компаний, который работает над применением технологии блокчейн в рамках финансово-технологической исследовательской компании R3 CEV LLC (как предполагается, одним из участников консорциума может стать Сбербанк России).

**«Операции»**  
Транзакции вида «Операции», как правило, выполняются в рамках заключенных сделок и могут носить учетный, информационный или системный характер. В рамках учетных операций фиксируется результат создания, хранения, изменения или погашения прав, которые предоставляются субъекту в системе блокчейна. Например, транзакции между субъектами в системе блокчейна биткоина можно интерпретировать как операции по учету перехода прав на одноименную криптовалюту.

В случае информационной операции осуществляется обмен информацией, предусмотренной сделкой между участниками одной системы либо между участником и системой (предполагается, что сам факт работы субъекта в системе свидетельствует о присоединении субъекта к одностороннему или многостороннему договору с системой). В случае системной операции речь может идти об осуществлении транзакции с целью поддержания работоспособности системы в рамках договора между участником и системой.

Заметим, что перечисленная классификация транзакций не вполне отражает все многообразие новшеств, которые постоянно появляются в экосистеме блокчейна. В частности, в качестве уникального вида транзакций можно выделить транзакции в системе Ethereum, с помощью которых осуществляется обращение к смарт-контрактам, хотя также их можно отнести и к системным транзакциям. Еще одним уникальным видом транзакций можно считать транзакции, обслуживающие взаимодействие блокчейна с дочерними сайдчейнами, хотя и здесь можно воспользоваться приведенной классификацией и считать данные транзакции учетными операциями.

**«Топология» и «Структура»**

Достаточно широкое поле для инноваций предоставляет вид и структура блокчейна на уровне блоков, что отражено на схеме прямоугольниками «Топология», «Структура» и «Свойства блоков». Направление «Топология» включает в себя инновации, связанные с топологией цепочки блоков, которая по состоянию на сегодняшний день представлена только линейной последовательностью. Тем не менее в скором времени мы можем столкнуться с разветвлениями блокчейнов и появлением деревообразных структур. Такое развитие событий весьма вероятно – вспомним хотя бы спор по вопросу об увеличении размера блока в системе биткоина, когда позиции участников долгое время не удавалось согласовать, и виделась реальная перспектива разделения блокчейна на две ветви.

Естественно, по мере усложнения блокчейн-систем могут появиться и другие топологии, которые наилучшим образом будут удовлетворять требованиям новых систем. На схеме это отражено в виде прямоугольника «Другое». Возможно, это будет слоистая структура, в рамках которой каждый слой блокчейна будет специализироваться на выполнении определенной функции. Возможно – кластерная структура с пространственным разделением функциональности блокчейна или что-то еще. Направление «Структура» прежде всего охватывает вопросы состава блоков и организации связей между блоками в рамках блокчейна, а также группирования блоков. В рамках состава блоков технология блокчейнов, как представляется, может изменяться в части разнообразия блоков, в том числе с точки зрения технических свойств и функциональности. Например, это может быть включение в блокчейн специальных блоков системных транзакций или перевод давно созданных блоков в разряд архивных. В части организации связей между блоками новшества прежде всего затронут алгоритмы хэширования, используемые для создания связей между блоками. В перспективе структура связей может измениться и по другим параметрам – направление и содержание связей, количество связующих элементов и т.д. Наконец, в рамках блокчейна наряду с блоками могут появиться группы блоков, в том числе для организации дополнительной защиты блокчейна, расширения его функциональности и т.п.

**«Свойства блоков»**

Традиционно многообразие изменений в сфере блокчейнов наблюдается в разделе «Свойства блоков». Прежде всего оно охватывает вопросы размера блока, его внутренней структуры и частоты создания. Совершенно очевидно, что по мере появления новых блокчейн-систем инноваций в области свойств отдельного блока станет еще больше. Особенно это касается совершенствования внутренней структуры блоков в связи с развитием интеллектуальной составляющей блоков – смарт-контрактов.

**«Иерархия»**  
В заключение остановимся еще на одном направлении развития блокчейнов, которое касается внешнего взаимодействия блокчейнов друг с другом. На схеме выделено одно из решений – создание иерархических структур сайдчейнов в рамках основного блокчейна. Однако возможны и другие виды взаимодействия, которые, несомненно, будут реализованы по мере развития блокчейн-систем. Подводя итог, можно констатировать, что концепция блокчейна оказалась насыщенной точками появления новых решений, будь то вопросы защиты, расположения и доступа к блокчейну, его топологии и структуры, взаимодействия с другими блокчейнами, свойств блоков, типов транзакций и т.д. Уникальные свойства блокчейна способствовали тому, что поиском таких решений занялось огромное число специалистов всех стран.

В результате идея блокчейна уже стала и, по всей видимости, еще долго будет оставаться мощнейшим источником инноваций в технической, экономической, финансовой, правовой и других областях общественной жизни людей во всем мире.

Практически на всех масштабных конференциях в любой отрасли звучат темы, связанные с цифровой экономикой, Индустрией 4.0, Четвертой промышленной революцией, необходимостью внедрения инновационных технологий и проведения цифровой трансформации бизнеса. Большинство с энтузиазмом поддерживает идеи, но на реальные изменения решаются и имеют ресурсы не многие. Тем временем практики в области блокчейн-технологий активно ищут способы применения технологии.

**Напомним, что технология blockchain получила распространение в связи с ее уникальными свойствами:**

1. Неизменность — невозможность подмены данных в прошлом.
2. Саморегулирование или консенсус — все правила или действия должны быть согласованы всеми участниками сообщества.
3. Распределенность — база данных хранится на всех компьютерах.
4. Публичность — система сразу узнает о подмене данных, что подкрепляет ее безопасность.

Эти свойства позволяют минимизировать многие риски, связанные в первую очередь с передачей и хранением информации. А применение смарт-контрактов способно оптимизировать часть бизнес-процессов и сократить скорость исполнения действий, указанных в смарт-контрактах. Эксперименты с технологией блокчейн в области корпоративного управления также уже начались. Например, в России в 2017 году была создана одна из первых в мире систем для проведения онлайн-голосований на блокчейне для Национального расчетного депозитария, которая позволяет сделать процесс голосования полностью прозрачным, сохраняя полную анонимность владельцев ценных бумаг, что ранее было невозможно.

**Система призвана решить следующие задачи: создать механизм для голосования акционеров и последующего хранения данных так, чтобы:**

* каждый участник голосования мог убедиться, что его голос учтен при подсчете;
* ни один из голосовавших не смог бы определить, какое решение приняли другие;
* все эти данные должны быть сохранены так, чтобы их было невозможно изменить.

Однако на данный момент к подобной системе некоторые относятся с недоверием, поскольку для неспециалистов она является «чёрным ящиком» и не позволяет понять, каким образом ведется подсчет голосов, не были ли голоса «накручены», нет ли ошибки в коде. Тем не менее описанная система для голосования акционеров – одна из первых в своем роде и для разбирающихся в технологии ответы на эти вопросы достаточно просты, поэтому не исключено, что блокчейн в таких системах для голосования получит развитие и вопрос недоверия будет решен. А пока из цифровых технологий в корпоративное управление массово проникли лишь классические электронные системы для голосования. Тем не менее, ряд ученых и исследователей предрекают большое будущее технологии блокчейн, говоря о ее способности произвести радикальные изменения в корпоративном управлении, создав корпорации нового типа на основе технологии ДАО – децентрализованная автономная организация.

**Основы технологии блокчейна**

Публичная и частная: битва двух популярных технологий блокчейна

Давайте вернемся к самому началу. Технология блокчейна впервые стала известна, когда Сатоши Накамото представил биткойн, работающий на этой новой децентрализованной технологии. Мы думаем, что вы уже знаете, что Биткойн — публичный блокчейн. Любой может присоединиться к сети и может использовать ее свободно без каких-либо ограничений. Вскоре после того, как публичный блокчейн стал популярным, новый публичный блокчейн, такой как Ethereum, начал процветать на рынке, и популярность его все еще растет. Но сейчас события резко меняются. Предприятия или крупные компании больше стремятся работать с технологиями частного корпоративного блокчейна, чем с публичным блокчейном.

**Переход на технологию частного корпоративного блокчейна.**

Публичные блокчейны имеют множество функций, но открытая среда не подходит для всех видов компаний. Многие компании имеют дело с конфиденциальной информацией, и им нужен защищенный канал, где они могут хранить или иметь дело с документацией. В связи с этим, частное корпоративное блокчейн-решение вступило в игру. Это частное корпоративное блокчейн-решение может дать им конфиденциальность, в которой они нуждаются, а также функции, которые они могут использовать. Однако этот тип блокчейн- решения в основном подходит для банков или финансовых учреждений. Но сейчас многие предприятия более чем готовы работать с обоими видами блокчейна.

**Основные особенности технологии блокчейн**

Итак, мы уже немного поговорили о корпоративном блокчейне. Но если вы не знакомы с этим новым видом сетевой системы, то позвольте нам прояснить концепцию, прежде чем мы перейдем к ключевым особенностям технологии блокчейн.

**Что такое корпоративный блокчейн?**

Весь корпоративный блокчейн на рынке специально оборудован для удовлетворения всех организационных потребностей. Проще говоря, эти сети созданы для корпоративных блокчейн-решений. Итак, если предприятие хочет интегрировать технологию блокчейн, которая может предложить специальные функции только для них, то эти сети называются корпоративный блокчейн.

**КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ БЛОКЧЕЙНА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Децентрализованный характер**

Типичный клиент-сервер поставляется с некоторыми основными вопросами. Часто сервер уязвим, а службы брандмауэра недостаточно сильны, чтобы сдерживать хакеров. Это обычная сетевая структура многих предприятий и даже трата денег на протоколы безопасности; но они не в состоянии остановить этих плохих игроков. Именно здесь в игру вступает децентрализация блокчейна. Блокчейн для предприятия предлагает пиринговую сетевую систему, поэтому нет никакого центрального органа для саботажа системы учета. Более того, теперь контроль будет в руках пользователя.

**Неизменная Структура**

Это еще одна отличная особенность блокчейна для корпоративных проектов. Неизменность делает леджерную систему брандмауэром. В этом случае, если блок добавляется в Книгу один раз, никто не сможет поменять или изменить его. Однако в некоторых случаях предприятия могут предъявлять и другие требования. Но в большинстве случаев ни один коррумпированный человек не может изменить леджер и получить больше привилегий.

**Большая прозрачность**

Блокчейн предлагает более высокий уровень прозрачности. Это означает, что вся информация в системе леджера открыта для просмотра пользователями в сети. Но блокчейн также может предложить процесс аутентификации и уровень доступа для защиты определенной конфиденциальной информации для предприятий. Несмотря на это, уровень прозрачности огромен, поэтому пользователи могут видеть, что делают другие пользователи, хотя их личность может оставаться скрытой. Таким образом, вы сможете увидеть только публичный адрес человека.

**Дешевая стоимость**

Может показаться немного дорогостоящим разработать свой собственный блокчейн, но у нас есть решение для этого. Многие поставщики BAAS предлагают эти решения по гораздо более низкой цене, тогда, когда вам нужно было бы развиваться. Таким образом, вы можете сократить расходы разработчиков или даже сетевых менеджеров, а корпоративное блокчейн-решение поставляется с управлением сетями. Это функция, которую многие предприятия могут использовать для обновления своей внутренней сети.

**Быстрый Выход**

Каждое предприятие нуждается в быстром выходе, не так ли? Многие предприятия имеют дело с нагрузками платежей каждый день, чтобы оптимизировать их, они могут использовать функцию быстрого вывода технологии блокчейн. Эта функция позволяет создавать блокчейн для корпоративных проектов. Многие платформы способны конкурировать за транзакцию в течение 20 секунд или даже меньше! Это быстрый выход по сравнению с банками, занимающими три или даже шесть дней!

**История технологии Blockchain: насколько эволюционировал блокчейн?**

Многие из вас могут подумать, что люди переоценивают технологию блокчейн. В некоторых случаях это может быть правдой. Но, как говорится, если мы посмотрим на историю технологии блокчейна, мы узнаем, насколько эта технология развивалась. Итак, давайте посмотрим!

**1991–2008: когда блокчейн был еще ростком**

Вам должно быть интересно, почему 1991 год? Ну, не многие из нас это знают, но технология блокчейн появилась с 1991 года. У. Скотт Сторнетта и Стюарт Хабер впервые представили концепцию блокчейна. Итак, они работали над криптографической системой, где была бы цепочка блоков, в которую никто не мог бы вмешаться. В 1992 году они обновили систему, чтобы сделать ее более эффективной. Но технология получила больше внимания в 2008 году, когда Сатоши Накамото выпустил рабочую технологическую платформу блокчейн для всех. Через год была выпущена «документация по биткойну.

**2008–2013: Blockchain 1.0 — Где биткойн начинает расцветать**

Не путайте Биткойн и блокчейн; это не одно и то же. Биткойн — это криптовалюта, где блокчейн-это технология платформы. После этого биткоин начал набирать популярность и возможности этой платформы увеличились. Многие начали использовать основную концепцию и разрабатывать новые приложения.

**2013–2015: Blockchain 2.0 — Платформа Ethereum жива**

Блокчейн-платформа Биткоин была отличной, но она была ограничена в некотором роде. Поэтому, разработчики начали находить способы использовать потенциал этой корпоративной блокчейн-платформы. Наконец, в 2013 году платформа Ethereum появилась, и функционально сместилась на новый уровень.

Новые функции не ограничивали платформу только для использования в криптовалюте, но и помогали другим разработчикам создавать на ней приложения. Официально она была выпущена в 2015 году, и она является одной из крупнейших ведущих отраслей промышленности до сих пор. Еще одна вещь произошла в течение этого периода времени, что дало нам новую перспективу технологии корпоративного блокчейна. R3 появился с 2014 года, когда они сформировали консорциум из 40 организаций. После этого технология R3 Corda начала иметь сильное присутствие в большинстве финансовых секторов. В последний год этого срока Linux foundation начал проявлять интерес к технологии и хотел предложить корпоративные блокчейн-решения для компаний.

Таким образом, они сформировали проект Hyperledger с открытым исходным кодом blockchain umbrella. Hyperledger теперь имеет много проектов под своими руководством. Более того, с Hyperledger блокчейн для предприятия, наконец, начал получать ажиотаж, в котором они нуждались. Hyperledger индуцировал новую структуру блокчейн, и они по-прежнему внедряют множество решений для кросс-отраслевых сред.   2017: EOS.IO. В 2017 году появился новый вид технологии EOS. Блок компании. один опубликовал свой технический документ на этой корпоративной блокчейн-платформе, которая эмулирует реальные компьютеры, включая GPU и CPU.

Для этого EOS может предложить двойную скорость обработки смарт-контрактов в любой децентрализованной среде.

**2018-Настоящее Время: Blockchain 3.0 — Ожидаются инновации**

Как вы можете видеть, блокчейн развивался на протяжении многих лет, и он все еще растет. С введением Corda и Hyperledger теперь блокчейн для бизнеса может сосредоточиться на типах блокчейнов, требующих разрешения. Мы все еще не знаем, как все это обернется, но мы можем точно сказать, что это не конец блокчейна для предприятия, а только начало. Пришло время для нас, чтобы погрузиться глубже в корни различных видов сетей блокчейнов. С развитием блокчейн больше не является только частным или публичным, но и гораздо более противоречивый.

**Различные типы блокчейна для предприятия**

С развитием блокчейна мы видим более двух видов блокчейнов для корпоративных проектов. Все эти новые корпоративные технологии блокчейн-технологии в настоящее время создают больше корпоративных блокчейн-решений для клиентов.

Проверьте эти типы блокчейн, чтобы получить четкое представление о них.

**Общая классификация**

**1. Частный**

В частном блокчейне вы увидите один орган, который авторизует доступ для тех, кто может присоединиться к сети. Это больше похоже на централизованно-децентрализованный блокчейн для предприятий. Может показаться, что это не совсем децентрализованная сеть, но основные ценности все еще существуют. Если у вас есть соответствующие полномочия, вы можете получить доступ к этим сетям. Но будет руководящий орган, который будет присматривать за технологией корпоративного блокчейна.

**Особые характеристики**

* Доступ к чтению или записи зависит от нода
* Более быстрый выход
* Может использовать любой тип активов в сети
* Не предлагает анонимность
* Дешевле по сравнению с публичным блокчейном

**Зачем это использовать?**

* Сохраняет конфиденциальность
* Энергоэффективность по сравнению с общедоступной цепочкой блоков
* Менее изменчивая сеть
* Организационные полномочия

**2. Публичный**

В публичном блокчейне любой пользователь сможет присоединиться к сети и участвовать в консенсусе. Более того, все пользователи могут видеть леджер, так что вы получите полную прозрачность. Таким образом, этот вид блокчейна для корпоративных сетей более децентрализован, так как буквально за вами не следит центральный орган.

**Особые характеристики**

* Каждый человек имеет доступ к сети
* Может загружать и добавлять ноды
* Полностью децентрализованный характер
* Медленный выход
* Предлагает анонимность
* Зачем это использовать?
* Большая прозрачность
* Истинно децентрализованная структура
* Расширение прав и возможностей пользователей
* Неизменность

**3.  Федеративный**

В федеративном блокчейне несколько организаций влияют на сеть блокчейна. Это похоже на центр, в котором огромное количество организаций могут совместно и одновременно работать. Этот тип решения корпоративного блокчейна ближе к частному блокчейну. Но множественная организация, управляющая технологией, фактически возвращает часть децентрализации.

**Особые характеристики**

* Чрезвычайно быстрый вывод
* Высокая масштабируемость
* Энергоэффективность
* Распределенная власть

**Зачем это использовать?**

* Экономит много затрат
* Предлагает более низкие комиссии за транзакции
* Сетевые правила
* Отсутствует криминальный доступ

**Классификация уровня разрешения**

**1. Требующий разрешения**

В сети блокчейна такого типа каждый год сети не может участвовать в консенсусном процессе. Только предопределенные ноды могут участвовать. Так что это скорее закрытая среда. Здесь, если вы обладаете надлежащим уровнем полномочий, только тогда вы можете увидеть леджер. Централизованная организация должна предпочесть эту технологию корпоративного блокчейна.

**Особые характеристики**

* Децентрализация варьируется от сети к сети
* Некоторые ноды имеют больше полномочий
* Относительно более быстрый
* Доверенная среда

**Зачем это использовать?**

* Подходит для организаций
* Низкие показатели транзакций
* Не требуется иметь собственный актив

**2. Не требующий разрешения**

В этом типе блокчейна каждый нод сети может свободно участвовать в консенсусном процессе. Там нет никаких ограничений на участие. Не требующий разрешения блокчейн для корпоративной сети способен предложить бесплатный доступ к аудитории. Тем не менее, существует частный блокчейн, требующий разрешения, который позволяет только нодам из организации входить в структуру. После этого они могут свободно блуждать. Но это ограничивает внешние узлы от входа.

**Особые характеристики**

* Обычно децентрализован
* Доверительная среда
* Относительно медленнее

**Зачем это использовать?**

* Больше мощности для нодов
* Открытый уровень конфиденциальности для всех
* Бесплатное участие в голосовании или консенсусе
* Вы также можете проверить наш блокчейн для предприятия pdf и корпоративный блокчейн ppt, чтобы получить больше информации.

Варианты использования корпоративного блокчейна для предприятия. И мы еще пройдемся по проблемам внедрения, чтобы сравнить ценность того, стоит ли она этого. Давайте осуществим погружение!

**Варианты использования и проблемы реализации корпоративного блокчейна. Инфографика.**

**Глобальные транзакции**

Давайте начнем с глобальных транзакций, поскольку это один из наиболее известных случаев использования корпоративного блокчейна. Банковские секторы или финансовые сектора являются первыми, кто изучит блокчейн для предприятия. Эти сектора имеют типичный недостаток — централизованную архитектуру. Но блокчейн для предприятия может обеспечить мгновенные транзакции даже в трансграничных платежных средах наряду с избавлением от коррумпированного персонала. Так что это огромная победа для финансовых секторов.

**Торговля**

Другой популярный корпоративный блокчейн — это приложения для торгового финансирования. Каждый год отгружается товаров на сумму более 18 триллионов долларов. Но эти компании нуждаются в большем контроле, чтобы бороться с контрафактными товарами на рынке. И блокчейн для предприятия может легко решить проблему с более высокой эффективностью, отслеживанием, снижением затрат и обработкой бумажных документов.

**Безопасность пищевых продуктов**

Очевидно, что вы и все остальные обеспокоены тем, какую пищу мы употребляем. Более того, компании по обработке пищевых продуктов не всегда задумываются о проблемах со здоровьем, используя химические вещества, для хранения этих продуктов. Таким образом, блокчейн для предприятия может действительно засиять в этой нише. Как? Что ж, блокчейн для предприятий может отслеживать сырье и следить за тем, чтобы каждый продукт соответствовал санитарным нормам. Таким образом, используя эти корпоративные блокчейны, ваша пищевая промышленность может легко расцвести.

**Цепочка поставок**

Одним из известных случаев использования корпоративного блокчейна является цепочка поставок. Цепочка поставок является важной частью нашей промышленной экосистемы, и блокчейн для предприятия может помочь и здесь:

* Предлагая леджерную систему, которая может отслеживать продукты
* Проверка данных и безопасная оплата через смарт-контракты
* Наличие точной информации для борьбы с плохими игроками
* Увеличение доходов
* Уменьшение затрат

**Розничная торговля**

В настоящее время ритейлеры довольно часто обращают внимание на блокчейн для предприятий. Дело в том, что случаи использования корпоративного блокчейна в этой сфере могут действительно обновить их системы. Отслеживание и обеспечение безопасности розничных продуктов, борьба с контрафактной продукцией — вот некоторые особенности блокчейна для предприятия. Кроме того, мелкие розничные торговцы смогут блистать, поскольку леджер обеспечит честную игру для всех. Таким образом, крупные гиганты, принимающие всех клиентов, не будут проблемой здесь!

**Государственные услуги**

Государственная служба — это огромный сектор, для начала. Эти сектора отстают, в то время как технологии процветают в геометрической прогрессии. Чтобы идти в ногу с ней, они могут использовать блокчейн для предприятия. Случаи использования корпоративного блокчейна довольно разнообразны и подходят и для правительств. Защищенный леджер может сохранить всю конфиденциальную информацию, чтобы избавить от бумажных следов, защитить права человека и предложить цифровые удостоверения личности. Это всего лишь несколько вариантов использования. Мы поговорим об этом чуть позже.

**Интеллектуальная собственность**

Управление интеллектуальной собственностью является огромным сектором, потому что им необходимо управлять патентами наряду с торговой маркой. Без этих секторов любое сообщество, такое как музыканты, дизайнеры, художники или изобретатели, не получит оценку за то, чего они достигли. Блокчейн для предприятий может помочь им получить надлежащую ценность, которую они заслуживают, а также сохранить их запатентованные товары от утери или кражи. Вот почему это еще один замечательный пример в списке вариантов использования корпоративного блокчейна.

**Здравоохранение**

Здравоохранение и даже фармацевтика могут использовать блокчейн для предприятия, чтобы засиять в этой области. Многие страны уже вкладывают кучу денег, но с небольшим результатом. Это происходит из-за отсутствия надлежащей безопасности и прозрачности. Еще одной серьезной проблемой являются поддельные лекарства, и это привело к увеличению проблем со здравоохранением. Чтобы решить все эти проблемы, они могут использовать варианты использования корпоративного блокчейна здесь. Благодаря безопасной платформе и прозрачности теперь они могут отслеживать свои лекарства, а также предоставлять пациентам право на их медицинские записи. Мы кратко поговорим об этом секторе.

**Нефть и газ**

Нефтегазовая индустрия может извлечь большую выгоду из блокчейна для архитектуры предприятия. Более того, это может повысить эффективность за счет расчета всех возможных маршрутов отгрузки. Таким образом, выбор лучшего маршрута позволит сократить расходы.  Более того, типичная модель не так уж точна, но используя корпоративные блокчейны, они могут увеличить доход на 5%.

**Недвижимость**

Нынешний рынок недвижимости не так хорош. Он страдает от такой огромной проблемы, как недоступность, большие затраты и плохая ликвидность. Это становится все более роскошным продуктом только для богатых людей. Если отрасль хочет сбалансировать это, им нужно изучить блокчейн для предприятия. Технология может обеспечить ликвидность и частичное владение, которое будет доступно и средним классам тоже.

**Гуманитарная помощь**

Блокчейн для предприятий может без труда использовать все функции в этом секторе. Обычно гуманитарный проект имеет дело с плохими игроками. Чтобы бороться с коррумпированной средой, они могут использовать случаи использования корпоративного блокчейна для отслеживания пожертвований. Поэтому они могут предложить донорам 100% -ную эффективность, чтобы увидеть, идут ли деньги беспомощному человеку или нет.

**Страхование**

Страхование является еще одним популярным сектором использования блокчейна для предприятия. Используя блокчейн для предприятия, страховая компания может принести пользу как своим клиентам, так и себе. Страховщик и клиент всегда должны иметь дело с кучей документов. Но если они используют смарт- контракт, чтобы выделить правила, то этот процесс станет намного проще. Они могут упростить любой страховой иск автоматически.

**СМИ и развлечения**

Теперь СМИ и развлечения не все обитают на телевидении. Сектора развивались и теперь используют онлайн-платформы для продвижения своей работы. Однако эти платформы не всегда играют в честные игры. И поэтому многие артисты не получают ту компенсацию, которую они заслуживают. Но с помощью блокчейна для предприятий они могут продвигать децентрализованную структуру и получать свою справедливую долю ценности.

**Путешествия**

Многие аэропорты сейчас изучают платформу корпоративного блокчейна, поскольку она может стать лучшим решением для внутренней модели сети. Обработка пассажиров занимает много времени в аэропортах, и если они смогут упростить это, общая эффективность будет стремительно расти. Если они смогут использовать меньше документации и больше биометрических аутентификаций, то и люди, скрывающиеся от правосудия, не смогут путешествовать по воздуху.

**Проблемы реализации**

Проблемы реализации являются основным препятствием для применения всех описанных выше случаев использования. Все случаи использования кажутся довольно прибыльными, не так ли? Но могут ли проблемы преодолеть эти варианты использования? Давайте взглянем!

**Совместимость**

Первая проблема — это совместимость. Это одна из абсолютных потребностей, когда речь идет о блокчейне для предприятий. Теперь все, что мы используем, подключено, и это эффективно оптимизирует все наши задачи. Но если мы хотим использовать совершенно новый тип технологии корпоративного блокчейна, нам нужна совместимость. Если корпоративные блокчейн-решения могут взаимодействовать друг с другом, мы можем создать другую сетевую экосистему. Но, к сожалению, технология корпоративного блокчейна все еще не обладает достаточной совместимостью.

**Устаревшие сети**

Еще одной проблемой внедрения корпоративного блокчейна является существующая устаревшая сеть. У всех наших предприятий уже есть сетевая система, от которой мы зависим. Хотя эти модели недостаточно эффективны, многие организации все еще используют их, в основном банки. Вот почему для внедрения или изменения этих традиционных сетей потребуются время и инвестиции, которые многие не хотят осуществлять

**Набор навыков**

Внедрение корпоративных блокчейн- решений — непростая задача. Это требует времени и, кроме того, нужны квалифицированные специалисты, которые могут эффективно разрабатывать технологию корпоративного блокчейна. Но на рынке этот уровень навыков встречается редко. Не многие разработчики могут создать сложную модель блокчейна. Более того, даже если они пытаются совершенствоваться, это отнимает много времени. Таким образом, вам всегда нужно иметь опытных программистов, которые могут создавать резервные копии ваших проектов.

**Методология**

Отсутствие методологии является большим препятствием с точки зрения блокчейна для предприятия. Многие хотят разрабатывать новые проекты, которые могут показаться отличной идеей. Но без надлежащей методологии они не могут ее эффективно выполнять, что приводит к различного рода лазеек. Было много случаев, когда лазейки в коде создавали уязвимость в сети. И эти случаи затрудняют глобальное признание технологии корпоративного блокчейн.

**Массовая адаптация**

Это связано с масштабируемостью. Если каждый начинает использовать эти сети, это означает, что сеть должна быть способна обрабатывать фазу массовой адаптации. Но даже если это кажется теоретически возможным, многие не могут предложить высокую производительность, когда происходит массовое внедрение. Сейчас многие новые проекты пытаются справиться с этим сценарием, и, надеюсь, скоро мы увидим некоторые возможные результаты.

**Стоимость вызовов**

Как мы уже говорили ранее, в случае удаления или замены всей устаревшей сети требуются время и инвестиции. Для инвестирования в этом отношении может понадобиться много денег. Стоимость блокчейна для предприятий зависит главным образом от ваших требований. Таким образом, небольшое количество общих функций смогут сократить расходы. Но для реализации новых или экзотических функций может потребоваться немного больше денег. Это некоторые из важных задач блокчейна для предприятий на сегодняшний день. Мы кратко поговорим о других типах задач.  Мы думаем, что вы уже знаете, что случаи использования в значительной степени преодолевают проблемы. Да, технология корпоративного блокчейна имеет некоторые проблемы. Но возможность использования вариантов может быть безграничной. Благодаря инновациям мы можем полностью преодолеть все недостатки. Более того, многие крупные компании уже ищут решения для корпоративного блокчейна. Давайте посмотрим на них в следующих разделах.

**КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ В НЕФИНАНСОВЫХ И ФЕДЕРАТИВНЫХ СЕТЯХ**

**Нефинансовые предприятия, внедряющие блокчейн**

Многие нефинансовые предприятия внедряют технологию корпоративного блокчейна. Посмотрите 20 лучших примеров этих предприятий:

**1.  Walmart: отслеживание продуктов**

Гигант розничной торговли Walmart сотрудничает с IBM, чтобы взять на себя первенство по внедрению корпоративного блокчейна. Кроме того, Walmart использует функции блокчейна для корпоративных сетей, чтобы отслеживать продукты и управлять ими изо дня в день.

**2.  Metlife: Автоматизированное страховое решение**

Автоматизированная страховка в сочетании со здравоохранением может стать идеальным решением по наиболее раздражающей проблеме. Кроме того, Metlife внедряет корпоративный блокчейн, чтобы предоставить эту возможность женщинам, которым необходима финансовая защита при гестационном диабете.

**3.  UPS: Система логистики**

United Parcel Services давно нуждается в логистической системе с блокчейном. Вот почему они присоединились к Trucking Alliance и вместе с ними внедряют решение.

**4.  Тойота: улучшенная технология автономного вождения**

Совместно с MIT Media Lab автомобильный гигант Toyota внедряет корпоративный блокчейн для улучшения технологии автономного вождения. Кроме того, используя платформу, пользователи могут управлять информацией о поездках вместе с автомобильными транзакциями.

**5.  AIA Group: Bancassurance**

Страховой гигант AIA Group внедряет блокчейн для корпоративного решения, где они запустят Bancassurance на основе блокчейна. Кроме того, это сократит время обработки и увеличит прозрачность.

**6. BHP Billiton: Управление цепочками поставок**

Горнодобывающий гигант BHP Billiton хочет управлять процессом своей цепочки поставок и, следовательно, внедрять блокчейн для корпоративных решений. Они будут использовать платформу для отслеживания и регистрации проб скважинной жидкости и образцов породы.

**7.  Alibaba: отслеживание предметов роскоши**

Alibaba отслеживает свои предметы роскоши с использованием корпоративного блокчейна. Здесь они будут использовать технологию корпоративного блокчейна, чтобы обеспечить удовлетворить клиентов на все 100 процентов.

**8. Tencent: юридическое выставление счетов и налогообложение**

Tencent работает над принятием корпоративного блокчейна, чтобы убедиться, что налогообложение и законное выставление счетов в китайском городе Шэньчжэнь является более эффективным. Они могут снизить стоимость и бороться с поддельными счетами.

**9. Baidu: Управление интеллектуальными правами**

Поисковый гигант Baidu хочет предложить отличное решение для фотографов. Кроме того, они реализуют блокчейн для корпоративного проекта, который сохранит права фотографов на изображения.

**10. Ford: Поддержка мобильных технологий**

Ford является недавним дополнением к автомобильным компаниям, которые используют корпоративное блокчейн-решение. Компания хочет внедрить эту платформу для поддержки своих технологий мобильности, потому что у них есть интеллектуальные мобильные решения.

**11. British Airways: система мониторинга**

Используя службу верификации VChain, British Airways экспериментирует с принятием корпоративного блокчейна для создания системы блокчейн-мониторинга. В основном они хотят отслеживать информацию о рейсах в Женеве, Майами и Лондоне.

**12. Facebook: Управление данными и защита**

Какой имеется более лучший способ обеспечить защиту данных людей, чем использовать блокчейн? Facebook изучает технологию блокчейна, чтобы изменить внутреннюю структуру сети и сделать ее более безопасной для людей, чтобы они использовали свои платформы, а не теряли свои данные.

**13. Уолт Дисней: Отслеживание запасов**

Принятие корпоративного блокчейна в рамках Walt Disney также находится на своем пути. Кроме того, они хотят использовать платформу для отслеживания своих запасов поставок и продаж в парке.

**14. Maersk: Платформа доставки**

Вы должны знать Maersk, одну из крупнейших в мире судоходных компаний. Они объединились с IBM, чтобы создать платформу доставки, которая будет контролировать их перевозки грузов. TradeLens является основным исполнителем реализации платформы для отслеживания поставок.

**15. Prudential: Торговая платформа**

Торговые платформы в блокчейне — не новая тема. Но Prudential работает со Starhub над созданием торговой платформы для средних и малых предприятий. Таким образом, используя платформу, они могут подключить больше предприятий и дать им возможность совершать платежи.

**16. Apple: Метка времени**

Apple с самого начала не была в восторге от блокчейна для предприятия, но они даже ничего не говорили по этому поводу. Но, как сообщается, теперь они могут рассматривать это для возможных решений данных с временными метками.

**17. Nestle: Управление поставками**

Nestle пытается предложить более выгодные условия с использованием корпоративного блокчейна. Кроме того, они будут использовать платформу для отслеживания продуктов питания, начиная с ферм, чтобы люди получали продукты самого высокого качества.

**18. UnitedHealthcare / Quest Diagnostics / Optum / Humana: улучшение каталогов врачей**

UnitedHealthcare, Quest Diagnostics, Optum и Humana внедряют технологию блокчейна для повышения эффективности в каталогах врачей. Как правило, секторы здравоохранения не всегда имеются правильные данные в каталогах врачей. Но с их решением они могут наконец навести там порядок.

**19. Samsung: Управление цепочками поставок**

Samsung наконец-то внедрила свое корпоративное блокчейн-приложение для отслеживания управления цепочками поставок. Что ж, им пора было искать решения для управления их огромным процессом цепочки поставок.

**20. FedEx: Урегулирование споров**

Технология блокчейн может упростить процесс разрешения споров с клиентами в FedEx, поэтому они рассматривают блокчейн для предприятия, чтобы интегрировать в систему.

**Федеративные сети**

В течение последних трех лет после огромных усилий, федеративные сети наконец начали расцветать. Существует так много проектов, которые используют Hyperledger или R3 Corda в качестве основной платформы блокчейна для создания федеративных сетей. Давайте проверим эти сети и посмотрим, кто находится в этих федеративных сетях.

**Voltron**

Это замечательный блокчейн для корпоративного проекта на базе CryptoBLK и R3. Для технической поддержки они используют облачную платформу Microsoft под названием Azure. Voltron — это продукт двенадцати банков, образующих федеративный блокчейн для предприятий. Это — ING, Mizuho, Intesa Sanpaolo, Scotiabank, BNP Paribas, BBVA, Natwest, CTBC bank, Бангкок Банк, Банк США, HSBC и SEB. В этом блокчейне для корпоративного проекта Voltron будет использовать платформу Corda для оцифровки всей документации банков. Банковские секторы сейчас более чем готовы работать с корпоративной блокчейн-технологией. С помощью Voltron банки могут сократить ручной труд по обработке документов и могут в полной мере использовать все функции.

**Marco Polo**

Еще одно потрясающее сотрудничество R3 — федеративная сеть Marco Polo. В Marco Polo R3 сотрудничает с TradeIX, и здесь десять популярных финансовых организаций собираются вместе под одной платформой. Это — OP Financial, SMBC, Standard Chartered, Commerzbank, Natixis, DNB, ING, NatWest, Бангкок Банк и BNP Paribas. Кроме того, Marco Polo будет использовать Core TIX TradeIX и платформу Corda R3 для этого блокчейна для корпоративного проекта. TIX Core — это другой тип технологии распределенного леджера, такой как Corda. Более того, основная цель этой корпоративной блокчейн-платформы — отслеживать процесс платежей и предлагать более высокий уровень безопасности при получении скидок.

**Batavia**

Несмотря на то, что Batavia — это небольшой блокчейн для корпоративного проекта, он все же может многое предложить. Batavia хочет использовать блокчейн для предприятия для реализации смарт-контрактов во всех возможных финансовых институтах. Корпоративное блокчейн-решение сможет предложить и трансграничную торговлю. Банки под этим федеративным блокчейном — CaixaBank, Commerzbank, Банк Монреаля, UBS и Erste Group.

**Торговля**

Эта платформа предназначена для европейского региона и предоставляет факторинг для выставления счетов. Более того, они используют смарт-контракты, что позволяет им достаточно легко факторизоваться. У них в настоящее время есть восемь банков под их блокчейном для платформы предприятия; однако они хотят добавить Societé Generale в федеративную сеть. Это — Deutsche Bank, Natixis, Nordea, Santander, KBC, Rabobank, UniCredit и HSBC.

**Платформа торгового финансирования Гонконга (HKTFP)**

Денежно-кредитное управление Гонконга играет ведущую роль в этой федеративной корпоративной платформе блокчейна. Для корня платформы они используют технологию от Ping An Group. Кроме того, у них есть 21 банк в этом корпоративном блокчейн-решении, но у нас пока только несколько имен. Это — Банк Китая, Standard Chartered, ANZ, Банк Hang Seng, Банк Восточной Азии, DBS и HSBC. Используя платформу HKTFP, каждая компания хочет оцифровать процесс управления цепочкой поставок и сохранить всю информацию в блокчейне для корпоративной платформы, чтобы защитить их.

**Консорциум розничной торговли**

В настоящее время у них до сих пор нет официального названия этого федеративного сетевого проекта, но мы знаем, что IBM сотрудничает с глобальными ритейлерами для создания этой платформы. Кроме того, ритейлеры будут использовать платформу IBM Hyperledger Fabric для использования в качестве основы своего блокчейна для корпоративной сети. Основная цель сети — предложить большую ценность для клиентов. Каждый год многие люди заражаются недоброкачественными продуктами питания в магазинах розничной торговли. Таким образом, чтобы уменьшить это, десять компаний собираются вместе. Это — Driscoll’s, Unilever, McLane Company, Nestlé, Kroger, Dole, McCormick and Company, Walmart, Golden State Foods, and Tyson Foods. Если они это сделают, новое образование изменит пищевую экосистему навсегда.

**B3i**

R3 снова начинает сотрудничество. B3i работает на платформе Rord Corda. Здесь вся страховая документация будет оцифрована с использованием платформы технологии распределенного леджера. Основная причина заключается в том, что все страховые компании хотят оптимизировать услуги, которые они предлагают, и обеспечить лучший результат для клиентов. Тринадцать банков собираются вместе, чтобы сделать этот блокчейн успешным для корпоративного проекта. Это — Tokio Marine, SCOR, Страховая группа Цюриха, Liberty Mutual, Allianz, Achmea, Generali, Munich Re, XL Catlin, Hanover Re, Ageas, Swiss Re и Aegon.

**КОРПОРАТИВНЫЕ БЛОКЧЕЙНЫ: ПОСТАВЩИКИ И ПОПУЛЯРНЫЕ ПЛАТФОРМЫ BAAS**

Вы должны быть уже знакомы с крупными гигантами программного обеспечения на рынке. Некоторые из наиболее признанных имен принимают участие в этой новой крупной экосистеме. Давайте посмотрим на то, кто это – БААС Провайдеры

**1. Oracle**

Один из самых популярных поставщиков на рынке — Oracle. Oracle предоставляет комплексный DLT для всех корпоративных пользователей. В их решениях вы сможете запустить реализацию блокчейна, а также время от времени обновлять его. Кроме того, Oracle позволит вам обмениваться информацией с несколькими лицами, такими как ваш поставщик, бизнес-партнер или клиенты в надежной среде. Эта платформа будет использовать модель композитной архитектуры. Модель поможет вам реализовать любые специальные функции, предназначенные исключительно для ваших нужд.

**2. IBM**

IBM является еще одним популярным поставщиком BAAS для предприятий. Их инфраструктура IBM Cloud предлагает полностью интегрированное, функциональное и готовое к использованию решение BAAS. В настоящее время они предлагают только решения Hyperledger Fabric, поскольку они сотрудничали в этом проекте. С платформой вам будет намного легче управлять, разрабатывать или даже управлять ею. Какими бы ни были ваши требования, IBM разработает для вас услуги. Интеграция с существующей сетевой системой происходит очень быстро, что повышает производительность, конфиденциальность и безопасность.

**3. Amazon**

Это еще одно популярное корпоративное блокчейн-решение, поскольку AWS предоставит вам простоту, которую вы хотите. С помощью веб-служб Amazon вы сможете создавать свои собственные корпоративные блокчейн-решения и развивать свою компанию. Лучшая часть этого корпоративного блокчейна — это то, что они предлагают полностью управляемые сети. Это означает, что если у вас есть время или рабочая сила, и вы видите какая у вас должна быть будущая сеть, то Amazon сделает это за вас. Все их решения просты в настройке, и, кроме того, они не являются дорогостоящим.

**4. Microsoft**

Вы уже знакомы с технологическим гигантом Microsoft, и они здесь со своей долей решений BAAS. Microsoft Azure становится все более и более популярным в качестве корпоративного блокчейна, поскольку с его помощью вы можете создавать новые платформы и начать использовать их в течение дня! Самое главное, если вы хотите разработать новый проект, то Azure может предоставить вам все необходимые инструменты. Это больше подходит как верстак вместо леджерной системы. Так что, если вы беспокоитесь о своем бюджете, вы должны проверить их, поскольку они предлагают одну из самых низких ставок на рынке.

**5. Alibaba**

Облако Alibaba может стать следующим лучшим корпоративным блокчейном решением на рынке. Какое бы решение блокчейна вы не хотели, вы можете получить его у них. Может быть, вы любите все роскошные популярные корпоративные платформы на рынке. Не волнуйтесь- Alibaba поддержит вас. Возможно, вы занятой человек и вам нужно больше сосредоточиться на своем бизнесе, а не на блокчейн-платформе. Но как вы это сделаете? Просто, позвольте Alibaba Cloud развертывать, эксплуатировать и поддерживать платформу, и вы сосредоточьте свое внимание на росте бизнеса.

**6. Baidu**

Может быть, вы хотите другое решение, что-то более быстрое, более масштабируемое. Что ж, Baidu может быть именно этим решением для корпоративного блокчейна. Они предлагают платформу нового типа, которая может охватывать широкий спектр областей, таких как IoT, безопасность пищевых продуктов, цепочки поставок, финансы, здравоохранение и многие другие. Более того, если у вас есть бизнес, в котором вам нужно иметь дело с большим количеством транзакций, то сеть Xuper от Baidu может предложить вам более 10 000 транзакций в секунду.

**7. Huawei**

Компания Huawei недавно присоединилась к лиге корпоративного блокчейн-решения. В начале развертывания они предложили свои услуги только для китайского сообщества. Но позже они открыли это по всему миру. Их платформа Huawei Cloud предлагает Hyperledger Fabric, и с этой платформой вы получите все инструменты, которые предлагает Hyperledger. Начать процесс легко, нужно всего несколько минут для развертывания решения. Более того, он может совершать 5000 транзакций в секунду.

**8. Accenture**

Accenture — один из лидеров рынка блокчейна. Accenture всегда проявлял большой интерес к блокчейну сразу после того, как люди увидели новые технологии. Теперь они также предлагают услуги BAAS для предоставления корпоративных блокчейн-решений. Более того, если вы запутались с платформой или вам нужны консультации по поводу того, как вы можете использовать блокчейн в вашей компании, они дадут вам совет. Они могут предложить свой опыт для продвижения лучших функций, которые вам когда-либо понадобятся в платформе.

**Корпоративные платформы**

Корпоративные платформы пользуются большой популярностью на рынке блокчейнов. Проверьте эти популярные примеры.

**Hyperledger**

Давайте начнем с Hyperledger, поскольку они процветают как компания. Они начали свое путешествие только в 2015 году и постепенно стали межотраслевым открытым источником рая для компаний. Все их решения имеют многоцелевые отраслевые интеграции. Но вы будете рады узнать, что они хвастаются своей модульной платформой корпоративного блокчейна. Таким образом, вы можете просто включить нужную функцию и начать использовать платформу. Более того, они сотрудничают со многими, и они всегда отслеживают все свои проекты.

**Корпоративный Альянс Ethereum (EEA)**

Если вы ищете зрелую платформу корпоративного блокчейна, обязательно посетите Корпоративный Альянс Ethereum. Этот блокчейн для корпоративной платформы предлагает одни из самых надежных платформ. Платформа поставляется с расширенным удобством и функциональностью. Поэтому, чем бы ни занималась ваша компания, EEA всегда может вам помочь. Этот корпоративный блокчейн собрал более 250 членов под собой и еще 500 стартапов связались с ними. Это также платформа, не требующая разрешения.

**Corda**

Корпоративная блокчейн-платформа R3 Corda является коммерческой версией этой платформы. Платформа с открытым исходным кодом явно подходит для случаев финансового использования; однако R3 утверждает, что платформа может быть многоцелевой и интегрированной. Может быть, вы ищете качественную и хорошую сетевую инфраструктуру, тогда пришло время обязательно проверить Corda. Corda может выступать в качестве высшей системы безопасности наряду с предоставлением масштабируемых решений.

**Ripple**

Вопросы безопасности и протоколы безопасности являются двумя наиболее важными факторами этой корпоративной блокчейн-платформы — Ripple. Ripple начали свое путешествие немного раньше, с другим названием, в 2012 году. Но через несколько лет в 2015 году они переименовали ее. С их платформой RippleNet вы можете получить практически бесплатную глобальную платежную платформу. Если вы являетесь финансовым учреждением, то Ripple может быть вашим лучшим выбором, так как они могут оплатить ваши транзакции в течение 4 секунд!

**Quorum**

Платформы Quorum- детище Дж. П. Моргана. Однако он использовал Ethereum в качестве корневой модели с некоторыми изменениями, чтобы сделать ее более подходящей только для корпоративных случаев использования. Кроме того, она предназначена для обработки большей нагрузки за короткий промежуток времени.

Таким образом, даже если вашей компании приходится иметь дело с большим количеством напряженных часов, может просто помочь вам. Но почему это так быстро? Ну, Quorum не придерживается традиционных способов блокчейна, где они используют консенсусные алгоритмы. Но для достижения договоренностей используется голосование или более легкие алгоритмы. Вот почему это так быстро.

**ЭКОСИСТЕМА HYPERLEDGER**

**BAAS Поставщики Hyperledger**

Hyperledger действительно является чемпионом, когда дело доходит до блокчейна для предприятия. У них уже есть много решений, специально предназначенных для любого учреждения. Они сотрудничают со многими поставщиками. Кроме того, все поставщики предлагают решение платформы Hyperledger по низкой цене, но у них много чего происходит. Это несколько популярных —

* Accenture
* IBM
* Alibaba Cloud
* Oracle
* Microsoft Azure
* Samsung SDS
* AWS

Чтобы узнать больше об этих поставщиках, ознакомьтесь с нашей блокчейном для предприятий pdf и корпоративных блокчейнов ppt.

**Реальные мировые компании, использующие проекты Hyperledger**

Многие компании сейчас используют проекты Hyperledger для удовлетворения своих потребностей. Они также являются частью экосистемы Hyperledger. Давайте посмотрим, что это за компания – CLS. CLSNet получает питание от Hyperledger Fabric. Это платежное решение для снижения риска.

**Управление по контролю за продуктами и лекарствами США (FDA)**

FDA защищает данные здравоохранения с помощью блокчейна. В настоящее время они используют платформу Hyperledger Fabric. Эти медицинские записи могут охватывать геномные данные, ЭМИ, клинические испытания и т. д.

**Сычуань Hejia. Co. Ltd.**

Проект Yijian Blockchain Hejia включает в себя банк, фармацевтическую сеть и больницу. Они сотрудничают, чтобы решить финансовые проблемы, используя Hyperledger Fabriс.

**Лондонская фондовая биржа**

Группа Лондонской фондовой биржы использует Fabric для создания сети финансового бизнеса. Функциональная совместимость в их системах является главным приоритетом проекта.

**TenneT**

TenneT хочет использовать Hyperledger Fabric, чтобы обеспечить постоянное снабжение электроэнергией простых людей, используя неработающие автомобильные аккумуляторы и генераторы.

**SAP**

Еще одним замечательным примером использования Hyperledger Fabric является облачная платформа SAP. Они хотят предложить эту платформу для разработки приложений блокчейн.

**ANZ, Westpac and Scentre Group**

ANZ, Westpac и Scentre Group объединились для проекта блокчейна. Здесь они используют Hyperledger Fabric для оцифровки процессов банковских гарантий при аренде имущества. Цель состоит в том, чтобы устранить бумажную банковскую работу, чтобы уменьшить мошенничество.

**UBS**

UBS вместе с другими компаниями используют Hyperledger Fabric для поддержки своего консорциума торговой платформы Batavia.

**Change Healthcare (Изменить здравоохранение)**

Change Healthcare использует Fabric для подпитки своей интеллектуальной сети Healthcare Network ™. Эта сеть обеспечивает прозрачность управления претензиями. Используя это, они могут отслеживать статус подачи заявок и денежных переводов.

**Национальный банк Камбоджи**

Bakong — это банковская система, работающая на Hyperledger Iroha. Национальный банк Камбоджи хочет предложить финансовую систему для управления активами для всех банков в Камбодже.

**Sompo Japan Nipponkoa Holdings Inc.**

Sompo Japan использует Hyperledger Iroha для управления контрактами по производным погодным условиям.

**Soramitsu**

Soramitsu использует Hyperledger Iroha, чтобы предложить предприятиям решения для управления своими цифровыми активами. Тем не менее, они являются первоначальным разработчиком этого проекта Hyperledger.

**T-Mobile**

Компания T-Mobile создала Гиперссылку Sawtooth, используя Hyperledger Sawtooth для предоставления решений по управлению доступом и идентификацией.

**Государственный банк Индии**

Государственный банк Индии использует Hyperledger Sawtooth в консорциуме банков под названием BankChain для реализации протоколов KYC / AML.

**Блокчейн для здравоохранения**

Нынешний подход к блокчейну во многом служит отрасли здравоохранения — улучшению цепочки поставок, устранению контрафактных лекарств, улучшению хранения данных и безопасности. Блокчейн для предприятия может реально спасти жизни. Но как? Давайте посмотрим, как действительно процветает индустрия здравоохранения благодаря блокчейну для предприятия

**ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**Подделка лекарств**

Цепочка поставок в здравоохранении связана с одной из самых серьезных проблем. Контрафактные лекарства наносят большой ущерб не только людям, но также и индустрии здравоохранения. Без должного контроля многие лекарства подделывают каждый год. Около 10% -30% лекарств являются поддельными, и многие люди заболевают каждый день. Прямо сейчас рынок контрафактных лекарств составляет более 200 миллиардов долларов в год. Это означает, что около 1/3 поставляемых лекарств являются поддельными.

**Сегментация данных**

Еще одной проблемой в этой отрасли является проблема сегментации данных. Обычно много важной информации, такой как данные пациента, разбросаны по всей сети. И поэтому, когда это необходимо, никто не может найти нужную информацию в нужное время. Поэтому, когда врачам необходимо узнать историю болезни пациента, они не могут получить всю информацию сразу. Таким образом, врачи не могут обеспечить пациента необходимым лечением.

**Плохое управление**

Система управления отраслью здравоохранения не находится на должном уровне. Они не могут предложить эффективную систему, где все было бы упорядочено.

**Охрана здоровья и хранение данных**

Часто кто-то злоупотребляет ценной информацией о медицинских данных. Более того, продажа этой информации сторонним компаниям ставит под угрозу конфиденциальность пациентов. Кроме того, многих вводят в заблуждение отчеты о клинических испытаниях, сделанных с ошибками.

**Как может помочь блокчейн**

* Обеспечить взаимодействие между системами
* Обеспечить более высокий уровень безопасности
* Обеспечить низкую стоимость обслуживания
* Обеспечить целостность данных
* Предложить универсальный доступ

**БЛОКЧЕЙН-ПРИЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**Клинические испытания**

Блокчейн может улучшить мониторинг клинических испытаний, устраняя мошенничество и манипулирование данными. Используя платформу, они могут хранить всю информацию в леджере и еще более упростить вывод. Кроме того, это значительно улучшит само здравоохранение.

**Претензии и выставление счетов**

Процесс выставления счетов довольно сложен и занимает много драгоценного времени. Удалив посредников, блокчейн может улучшить как требования, так и выставление счетов в сфере здравоохранения. Иногда плохие посредники имеют тенденцию выставлять счета больше, чем они есть фактически. Таким образом, блокчейн для предприятия избавит от таких плохих игроков.

**Отслеживание лекарств**

Как вы уже знаете, подделка лекарств – огромная проблема. Но блокчейн для предприятия может предложить метки времени для лекарств и транзакции для их решения. Он может решить проблему распознавания подделок, предоставляя фиксированные по времени неизменные транзакции по всей цепочке поставок.

**Управление данными пациента**

Блокчейн можно использовать для безопасного хранения данных. Это улучшает персонализацию и точечную обработку данных пациента.

**Блокчейн в государственных службах**

Правительства смогут использовать блокчейн во многих секторах. Давайте посмотрим, что это за сектора:

**Правоприменение**

Если правительства используют публичный блокчейн, они могут бороться с отмыванием денег. Публичный блокчейн будет контролировать процесс легальных транзакций и работать всякий раз, когда они увидят плохого игрока.

**Налогообложение**

Процесс налогообложения каждый год чрезмерно сложен, и многие даже не платят налоги, хотя они должны делать это. Таким образом, правительства теряют ценные налоговые деньги каждый год. Чтобы бороться с этим, правительство может использовать децентрализованные корпоративные блокчейн-проекты, которые могут предложить большую прозрачность.

**Законодательство. Отчеты**

Законодательные документы являются одним из важнейших элементов правительства. Если они смогут сделать их полностью оцифрованным, то смогут лучше вести их учет. Более того, блокчейн для корпоративных сетей действительно может здесь помочь.

**Распределение благосостояния**

Социальные проекты правительства страдают от системных потерь и управления. Принятие корпоративного блокчейна в этом может значительно сократить системные потери и предложить лучшее управление по вопросам благосостояния.

**Медицинские услуги**

Как вы уже знаете, индустрия здравоохранения может засиять с помощью блокчейна, и правительства могут быть теми, кто внедрит эту технологию в отрасль.

**Оцифрованные идентификаторы**

Какой лучший способ иметь блокчейн для корпоративных сетей внутри правительств, чтобы сохранить общественные права? Если правительства могут предложить цифровую идентификацию, то проблемы с кражей идентификационных данных резко уменьшатся.

**Киберзащита**

Правительственные инфраструктуры имеют очень старую сетевую систему, которая делает ее подверженной взлому. Но они могут использовать корпоративный блокчейн для борьбы с кибератаками.

**Охрана и безопасность**

Социальная защита необходима, но теперь большая часть социализации становится онлайн-вещанием. Таким образом, правительство может также использовать корпоративный блокчейн для защиты от мошенничества в Интернете.

**Счета и платежи**

Традиционный метод выставления счетов имеет многих вещей, таких как медленные сроки, мошенническая деятельность, отсутствие прозрачности и многое другое. Но блокчейн может решить все эти проблемы.

**Правительственный пример адаптации блокчейна**

Уже есть много примеров стран, которые уже начали применять технологию блокчейна. Вот некоторые из них:

* Швейцария: город Цуг создал новую платформу под названием ZugID. Это приложение позволит всем гражданам Цуга получить безопасный доступ к электронному управлению.
* Бразилия: правительство объединилось с uPort для получения цифровых идентификаторов и документации.
* Эстония: Правительство Эстонии уже использует технологию блокчейна для своей системы регистрации земли с 2014 года.
* Дубай: страна хочет осуществить полную оцифровку с использованием технологии блокчейна к 2020 году.
* Индия. Правительство хочет изучить, как блокчейн для корпоративных сетей может помочь их бизнесу расти. Помимо этого, многие банковские сектора уже используют блокчейн. Великобритания: Англия проявляет большой интерес к блокчейну для корпоративных проектов в государственном секторе.
* США. Правительство внедряет технологию корпоративного блокчейна как на местном, так и на федеральном уровне.

**Централизованный Интернет. Переход на децентрализованный Интернет**

Пришло время остановиться и вернуться к тому, почему блокчейн для предприятия стал фундаментальной технологией. Главная причина может быть в том, что она не заслуживает доверия. Но это не единственная причина, по которой он так прибылен.

Технология меняет большинство наших нынешних структур сетей, и это приносит пользу. Но что это меняет? Давайте рассмотрим наиболее очевидный пример централизованного и децентрализованного Интернета. Таким образом, вы узнаете немного больше об изменениях, которые вносит принятие корпоративного блокчейна.

**Централизованная сеть**

Так какую сетевую систему вы называете централизованной сетью. Обычно в централизованной сетевой системе существует централизованная точка. В большинстве случаев эта точка является сервером, через который должны проходить данные любой сети. После прохождения через сервер они распространяются на различные виды устройств или компьютеров. Различные серверы в разных местах сформировали сеть, которую мы используем как интернет. Вы, возможно, знаете эту структуру как модель клиент-сервер, так как она суперпопулярна и является основой современного Интернета. Кроме того, вы также можете найти меньшую сеть внутри большой сети. Но эта структура делает ее уязвимым для атак. Например, любые данные, поступающие или выходящие из США, должны будут использовать серверы. Таким образом, если кто-то попытается, он может просканировать сервер на предмет возможного извлечения данных. Это одна из основных проблем централизованной сети. Более того, эта структура не дает пользователям никаких прав на конфиденциальность. Таким образом, хакеры могут легко вмешаться и получить всю вашу личную информацию. Именно здесь децентрализованный интернет или сети появляются.

**Децентрализованная сеть**

В этом новом типе децентрализованной сетевой системы соединение основано на пиринговой сети. Таким образом, в сообществе людей не будет какой-либо единой точки входа, и множество субъектов находятся под контролем. Таким образом, вместо сервера, выступающего в качестве хозяина, различные другие устройства также могут выступать в качестве хозяина. Вот почему, если вы запустите веб-сайт, данные будут распространяться на сотни и тысячи устройств, а не храниться на одном сервере. Таким образом, игра в монополию единой точки входа остановлена, и каждый человек, использующий Интернет, сможет более эффективно контролировать свои данные. Это новый тип бизнес-модели, который может изменить Интернет навсегда с другим потоком данных.

Но чтобы понять это лучше, давайте взглянем на историю Интернета и его эволюцию.

**Web 1.0: с чего все началось**

Ребята, вы все должны быть знакомы с популярной шуткой, в которой ранее люди использовали подключение к Интернету по телефонной линии, и как потребовалось 100 лет, чтобы загрузить файл 5 Мб, верно?  Да, веб 1.0 был об этом. Это была начальная стадия того, как сегодняшний интернет работал тогда. Люди использовали Интернет только для важных сообщений, таких как отправка электронных писем. Таким образом, вы могли видеть интернет только в корпоративных офисах, и о его использовании для личных развлечений не могло быть и речи. Web 1.0 был совсем не интересен. Крупные компании создавали контент только для чтения людьми. Более того, контент не связывал людей; не было социальных сетей. Все сайты имели монологическую структуру. И через некоторое время пришло время плагиата. Все начали копировать содержимое друг друга, и стало редкостью найти уникальный контент и не было алгоритма для отслеживания или установления авторских прав. Однако затем он начал развиваться, и появилась Web 2.0.

**Web 2.0: время социальной революции**

Новая версия Web 2.0 предоставила пользователям гораздо больше преимуществ, чем когда-либо было при использовании коммутируемого соединения. Теперь в этой версии вы можете записывать данные вместе с их чтением. Более того, Web 2.0 может одновременно обрабатывать миллиарды пользователей. Он поставляется с основами JavaScript и Ajax. Блог начал заменять скучное содержание Web 1.0. С этим мы также получили онлайн-игры, потоковое видео, прослушивание музыки и все начали переходить на онлайн-платформы. Интернет стал местом, где люди ищут знания и развлечения, общаются со своими близкими.

**НО КАК НАСЧЕТ БУДУЩЕГО? КАКОЙ БУДЕТ СЕТЬ БУДУЩЕГО?**

**Web 3.0: повышая ценность для людей**

Web 3.0 может быть следующей большой вещью для нас. Очевидно, что она будет децентрализована вместо того, чтобы писать и читать, теперь приложения могут делать больше. Она предложит возможность семантического поиска, который даст большую точность при поиске в Интернете. Поскольку она фокусируется на пиринговых соединениях, вы, наконец, сможете свободно использовать свое содержимое, не беспокоясь о краже его третьими лицами. Наша информация будет более конфиденциальной и безопасной. Более того, не будет посредника или сервера, от которого можно было бы зависеть или доверять. Таким образом, Web 3.0 пытается сократить разрыв между знаниями и технологиями и сделать это более доступным для всех нас в подключенной сети. Так что, да, пока все звучит хорошо, не так ли? Но нам нужно преодолеть некоторые серьезные проблемы. Итак, мы снова вернемся к проблемам и поговорим о новых, которые нам необходимо преодолеть, чтобы использовать блокчейн для массового внедрения на предприятиях.

**Главные проблемы принятия блокчейна**

Ранее мы уже обсуждали некоторые проблемы внедрения корпоративного блокчейна.  Теперь мы рассмотрим еще несколько. Мы можем разделить проблемы блокчейна по внедрению на предприятиях на два основных фактора — Человек и Технология. У обоих из них впереди много проблем. Давайте рассмотрим их.

**Человеческие факторы:**

* Правила
* Криминальная связь
* Общественное восприятие
* Набор навыков
* Технологический дизайн
* Технологические факторы:
* Масштабируемость
* Производительность
* Потребление энергии
* Конфиденциальность
* Безопасность

Мы будем пропускать те, которые мы обсуждали ранее в этом руководстве. Итак, давайте посмотрим, каковы новые проблемы внедрения.

**Человеческие факторы**

**Правила**

Технология блокчейн на самом деле не идет с какими-либо конкретными правилами. Но в этом есть свои недостатки. Хотя это и дает преимущества, но никакой официальной безопасности в этом нет. Таким образом, это одна из важных задач по внедрению корпоративного блокчейна.

**Криминальная связь**

С самого начала из-за анонимной природы биткойна он использовался в темной сети для оплаты товаров на черном рынке. Итак, эта преступная связь оставила плохое впечатление на многие организации. Более того, чтобы справиться с этим, нужно преодолеть свои страхи перед криминальной связью.

**Общественное восприятие**

Многие все еще не уверены в блокчейне для корпоративных проектов, так как они очень мало знают о технологиях. Кроме того, технология должна охватывать больше аудитории, чтобы получить всемирное признание.

**Технологические факторы**

**Масштабируемость**

Блокчейн для предприятий все еще страдает от проблем масштабируемости. Таким образом, когда большое количество людей начинает использовать сеть, система резко замедляется. Но в такой закрытой среде, как предприятия, мы не думаем, что вы столкнетесь с этой проблемой.

**Потребление энергии**

Многие блокчейны для корпоративных сетей используют требующий энергии консенсусный алгоритм в сети. Таким образом, массовое внедрение с использованием этих систем будет означать большую потерю энергии. Однако во многих случаях хорошие корпоративные блокчейны используют энергоэффективные платформы.

**Конфиденциальность**

Конфиденциальность — это большая проблема принятия корпоративного блокчейна, потому что многие организации хотят приватности, а публичные блокчейны этого не делают. Но чтобы преодолеть это, им необходимо ограничить доступ определенных пользователей для защиты ценной информации.

**Безопасность**

Безопасность — это важнейшая проблема внедрения корпоративного блокчейна. Несмотря на то, что безопасность обеспечивается достаточно хорошо, есть некоторые спирали, которые могут быть подвержены атакам. Тем не менее, вероятность 51% атак крайне маловероятна.

**Низкая производительность**

Да, мы знаем, что корпоративный блокчейн может похвастаться быстротой. Но иногда они могут быть довольно медленными. Это в основном связано с масштабируемостью при внедрении корпоративного блокчейна. Кроме того, большее количество участников может резко снизить производительность. Преобразование компании идет со своим собственным набором препятствий. Но мы выяснили эти пять основных шагов, которые необходимы любой компании при реализации блокчейна для предприятия.

**Посмотрите на эти шаги по преобразованию ниже:**

* Начните с малого
* Создайте целевую группу
* Обучите и тренируйте
* Разработайте стратегию
* Коммуникации
* Давайте углубимся в детали, чтобы вы знали, что делать.

**Начните с небольших проектов**

Вы собираетесь начать новое предприятие, поэтому начинать с небольших проектов было бы самым разумным выбором. Почему? Потому что фокусирование на небольших проектах сопряжено с меньшими рисками, чем полное преобразование. Более того, если вы можете усовершенствовать свои небольшие проекты, вы сможете легко получить достижимую дорожную карту для вашей компании. Кроме того, это привлечет заинтересованные стороны, и они проявят большую вовлеченность и выступят с хорошими инициативами. Но вы должны убедиться, что небольшой проект, который вы делаете, может оказать большое влияние. Следуйте своему предпринимательскому духу и творчески используйте технологии, которые могут принести пользу клиентам и вашей компании.

**Попытайтесь следовать следующим основным рекомендациям для этого:**

* Определите четкую цель
* Изучите осуществимость проекта, чтобы обеспечить успех
* Обеспечьте сотрудничество между существующей командой разработчиков и внешней командой, чтобы полностью сосредоточиться на проекте
* Постарайтесь получить некоторый прогресс в течение первых шести месяцев

**Но, прежде чем начать, взгляните на некоторые предпочтительные ниши для запуска вашего проекта:**

* Финансовая индустрия
* Правительство
* Цепочка поставок
* Производство
* Недвижимость
* Образование
* Здравоохранение
* Промышленность
* IoT
* Перевозки

Вот несколько идей, с которых можно начать. Вы всегда можете пойти в другие сектора; все будет зависеть от вашей компании и ваших требований. Но мудро выбирайте проект, так как он станет вашим первым коммерческим пунктом.

**Создайте целевую группу для блокчейна для предприятий**

Очевидно, что, если вы собираетесь инвестировать в блокчейн для предприятий, вам понадобятся подходящие люди, которые поддержат вас. Кроме того, они должны иметь более быстрый выход. Вот почему вам всегда нужно работать с экспертами в этой нише. Но найм или поиск экспертов в этой области может быть немного сложным. Таким образом, найм со стороны не может быть обычным случаем здесь.

**Развитие команды**

Попробуйте посмотреть, что другие компании делают в этом отношении или откуда они нанимают свои человеческие ресурсы. Это некоторые из наиболее важных факторов в случае блокчейна для предприятия. Более того, для вашего бизнеса вам понадобится команда людей, которые обладают опытом, лидерством вместе с неактивностью. Но ваша целевая группа также должна быть централизованной, ориентируясь только на проект компании.

**Целью вашей команды должно быть:**

* Создание полезных сценариев использования корпоративного блокчейна
* Разработка блокчейна для корпоративных возможностей с нуля
* Создание процессов для разных этапов небольшого проекта
* Тестирование процессов для обеспечения совершенства
* Поиск больше экспертов, когда это необходимо
* Следование специальному стандарту для блокчейна для корпоративного проекта

**Контрольный список навыков для вашей целевой группы:**

* Глубокое понимание всей концепции технологии блокчейна и модели.
* Возможность разрабатывать смарт-контракт с нуля.
* Глубокое понимание типичной структуры данных и того, как они могут связать ее с приложениями.
* Быть экспертом в криптографии.
* Обладать современными навыками кодирования.
* Иметь способность реализовать блокчейн как сервис

**Тренируйте свои команды**

Теперь пришло время обучать вашу целевую группу. Обучение всегда является обязательным, даже если они являются экспертами, которые все еще отвечают вашими потребностями. Итак, убедитесь, что вы обучаете существующих разработчиков вместе с добавленными. Попробуйте онлайн-ресурсы, есть много порталов для обучения, таких как видео YouTube или подкасты, чтобы погрузиться в суть технологии. Это будет экономически эффективным, потому что большинство этих материалов на самом деле бесплатно. Также важно научить их сотрудничать и работать в дружественной обстановке. Таким образом, вы можете попробовать создать командные курсы, чтобы установить тесную связь между членами вашей целевой группы и вами. Таким образом, вы сможете сделать их еще большими энтузиастами в проекте.

**Посмотрите, что учебный материал должен включать в себя:**

* Что такое блокчейн и его применение вместе с преимуществами.
* Влияние блокчейна на экономические и финансовые институты.
* Примеры использования популярного блокчейна для корпоративных реализаций.
* Технический брифинг о том, как работает модель и какие могут быть проблемы.
* Какие инструменты доступны на рынке

**Разработайте стратегию**

Теперь пришло время разработать стратегию с вашей командой. Без надежной стратегии может быть сложно реализовать проект и разумно его реализовать. Поскольку на рынке вы найдете так много блокчейнов для корпоративной реализации, вам придется создать свой собственный набор целей. Но этот процесс может быть сложным, и преодоление проблем может быть тоже довольно сложным. Но не волнуйтесь, многие медленно работают над этим, и вы тоже можете. Вы должны думать, почему стратегия является первым шагом в преобразовании? Но дело в том, что без целевой группы или надлежащей подготовки, не будет хорошего результата стратегии, для начала.

Таким образом, лучше всего начать с тренировки, чтобы они могли придумать хорошие стратегии. Найдите больше возможностей для вашей компании. Вы можете использовать требования клиентов, чтобы узнать возможные новые функции. Поэтому проверьте, что хочет потребитель и как он этого хочет. Попробуйте построить свою стратегию исполнения вокруг этого. Кроме того, озвучьте традиционные проблемы, которые ваш проект решит в случае маркетинга проекта. Если вы сможете эффективно продвигать свой блокчейн для корпоративного проекта, это окажет большее влияние на рынок.

**Обеспечьте развитие внутренней и внешней коммуникации**

Это последний, но один из самых важных шагов. Вы должны будете поддерживать свои внутренние и внешние коммуникации соответственно, поскольку это определит вероятный результат вашего проекта. Старайтесь поддерживать хорошие отношения с заинтересованными сторонами. Повторно проинформируйте о ценности вашего проекта перед всеми вашими инвесторами. Если вы сможете успешно осуществить это, вы сможете произвести на них впечатление и, надеюсь, продолжите работу над проектом. Более того, убедитесь, что ваш проект в рамках закона. Что-либо вне закона может вызвать плохую реакцию для потребителей. Итак, попробуйте охватить все эти правила. Более того, общайтесь с клиентами тоже. Возможно, вы объявили о запуске своей продукции, и у вашего клиента должны появиться определенные вопросы по этому поводу. Попробуйте дать им правильную информацию о вашем блокчейне для корпоративного проекта.

Таким образом, вы создадите положительную реакцию со стороны их. Технология блокчейн развивается с течением времени. По данным Gartner Trend Insights, a к 2022 году одно предприятие, построенное вокруг блокчейна, будет стоить более 10 миллионов долларов. Но это не то, что нас шокирует. По их словам, они ожидают, что к 2025 году все предприятия этой отрасли составят 176 миллиардов долларов, а к 2030 году — 3,1 триллиона долларов. Так что это будет огромная индустрия. Если вы сейчас не займете место, вы можете остаться позади. Мы уже рассказали вам несколько хитростей, чтобы обезопасить свое место в этой группе в  $ 3 трлн.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 12**

<https://youtu.be/rLWuYnVcFrA>

**ТЕМА 12. ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ С ВНЕДРЕНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Коммуникации делового мира - наблюдаемые инструменты содержат данные, которые являются эффективной постановкой и решением управленческих задач. Активное применение общественных коммуникаций позволяет эффективно координировать взаимодействие между общественными системами в сфере государственного управления. При наличии с гражданами на государственном уровне деловых переговоров допускается соблюдение их прав и свободы при выполнении управленческих задач. Активное применение общественных коммуникаций при работе государственного аппарата требует от ответственных лиц и сотрудников сектора развития новых профессиональных знаний и навыков.

Для более крупной работы системы государственного управления огромное значение квалификации сотрудников в сфере делового общения и правильное использование их в профессиональной деятельности для максимальной эффективности выполнения профессиональных задач и работы всей государственной системы в целом. Необходимо отметить, что квалификация в сфере общих коммуникаций актуальна и присутствует в глобальных сетях и др. Деловые отношения в среде обитания являются общими из приятных ощущений в сфере управления природными ресурсами.

Ковидная ситуация вызвала весь мир к резкому переходу на удаленный формат работы, что спровоцировало быстрое развитие общего общения и объединения цифровых технологий в организации делового общения. Коммуникации делового потребления в мире являются важными для высокой эффективности работы по обмену данными, основной целью которой является эффективная постановка и решение управленческих задач. Такие коммуникативные связи в сфере управления предоставляют возможность получения доступа к управлению на основе массовой информационной базы. Активное применение сферы коммуникаций дает возможность эффективно координировать взаимодействие между общественными системами в сфере государственного управления.

Марченко Г. И., Большунов А.Я., Новиков А. В., Киселева Н. И., Чернышова Л. И., Тюриков А.Г. (2018) рассматривают деловые коммуникации и как универсальные, и как частные. Деловые сообщества и активно работают в сфере деятельности любого человека и абсолютно подходят для каждого уровня ощущений, от лучших до лучших сотрудников. При этом следует отметить, что коммуникация в пространстве делового характера является созидательной парадигмой, предполагаемое и адресное воздействие в информационном плане на всех участников, которое может быть как отдельно взятое людьми, так и организацией.

**Деятельность в сфере общих коммуникаций может зависеть от трёх разных предпочтений:**

* управление, когда происходит продуманное событие со стороны коммуникатора на получателя данных;
* общение, когда происходит взаимодействие между равноправными лицами;
* симметричное, когда происходит восстановление стиля общения, определение поведения и образа жизни острого индивидуума.

Ряд случаев показал, что коммуникация в открытое дело является объединением нескольких видов общения, таких как взаимодействие организаций, оказывающее влияние на друга, взаимное понимание и сопереживание для получения требуемого результата деятельности.

**Рассматриваются такие модели, воспроизводящие коммуникативный процесс, как наиболее распространенные:**

* Шумовая модель, созданная У. Уивером и К. Шеноном;
* Коммуникативная модель, созданная М. Альбертом, М.Х. Месконом и Ф. Хедоурином;
* Линейная модель, созданная Г.Г. Лассуэлом;
* Циркулярная модель, созданная Ч. Остудой и У. Шраммом.

Взгляды ученых на сущность понятия «деловые коммуникации» при всем разнообразии толкований авторов связаны с пониманием того, что при наличии у граждан с соблюдением на государственном уровне деловые коммуникации дают возможность права и свободы при выполнении управленческих задач, сделать комфортным взаимодействие граждан и государственных органов. Активное применение общественных коммуникаций при работе государственного аппарата требует от лиц и сотрудников сектора новых профессиональных знаний и навыков. Для более крупной работы системы государственного управления огромное значение квалификации сотрудников в сфере делового общения и правильное использование их в профессиональной деятельности для максимальной эффективности выполнения профессиональных задач и работы всей государственной системы. Важно понимать, что квалификация в сфере делового общения актуальна и находится в глобальной сети. Доверие и лояльность граждан зависит от корректности отношений должностных лиц и сотрудников государственного аппарата.

**В сфере государственного управления в сфере коммуникаций основано с выполнением такого функционала:**

* Налаживание контакта как между подчиненными и руководителями, так и между населением и работниками государственного аппарата. На практике подразумеваются усилия всех участников общения для создания и использования коммуникативного взаимодействия.
* Управленческий. За счет взаимодействия дел происходит принятие управленческих решений и информирование сотрудников о новых проблемах. В парадигме делового участия управленческая функция доводит до сведения населения о новых требованиях.
* Контрольный. Отслеживание корректности и эффективности задач в сфере государственного управления.

Цифровизация окружающего мира и общности людей. Москва, оказываясь столичным мегаполисом мира, меняется на глазах. Такие вещи, как умный дом, умный город, умный завод и др. стали реальной повседневностью.

**Цифровая трансформация производства затронула все процессы благодаря этой идее:**

* умный завод (умный завод);
* умное производство (умное производство):
* промышленные сети (industrial 4.0);
* производство 4.0 (manufacturing 4.0);
* интернет вещей для производства (интернет вещей для производства);
* интернет всего (интернет всего) и др.

Создание общей управляющей системы компании EIM, которая базируется на объединениях таких методик, как MES, PLM, ERP, является свершившимся фактом. Повсеместное использование роботизированных модулей для выполнения профессиональных задач по множеству специалистов. В том числе роботизированы многие рутинные процессы общественных коммуникаций. Идея комплекса регулирования отношений, которые объединены с вероятной системой цифровой экономики в Москве, и наличие достаточного количества проблем в цифровом пространстве - актуальная и теоретическая, и практическая проблема.

**Для ее решения необходимо принять возможные факторы:**

* система парадигм, приоритетов и взглядов в области регулирования общения, появляющихся вместе с возможными отдаленными пространствами;
* ход цифровизации экономики в том, что направлено, в первую очередь, на создание условий для дальнейшего развития широкого общества, которые базируются на цифровых технологиях производства и распространения услуг и товаров, включают в себя механизмы, направленные на развитие широкого пространства.

**Для более полного понимания процесса необходимо четко понимать культуру делового взаимодействия, лежащую в основе общения:**

* культурное взаимодействие в сфере государственной службы – это качественная компетенция отдельных лиц и представителей государственного аппарата, которая содержит в себе теоретические и научные знания в области управления, в том числе знания специализированных, исследующих теорию общения;
* уровень сформированности развитого общественного поведения с работниками сектора вне зависимости от их положения в иерархии и людей, которые не включают в себя общественное управление во всех адекватных формах общения на основе единых психических проявлений, присущих свойствам делового общения и этикета.

**Становление и развитие культуры делового общения происходит для следующих целей:**

* уметь выражать и отстаивать свое мнение и свои мысли в деловом и индивидуальном общении;
* осмысление ведения конструктивного диалога;
* аргументировано отстаивать собственное мнение в профессиональных спорах;
* понимать особенности делового этикета, его значимости для общественной жизни, функций и норм;
* владеть психотехническими методиками группового и личностного общения;
* наличие характерного общения на этических законах и воспалениях;
* знать основные методики и формы познания;
* уметь вести политический, культурный диалог с файловыми формами;
* понимание сущности моральной и профессиональной деформации, умение ее вовремя обнаружить и преодолеть.

**В ходе исследования было определено, что к эффективному управленческому управлению, способствующему устойчивой положительной динамике развития общественных коммуникаций в среде деловых кругов столичного мегаполиса относятся:**

* дальнейшее развитие конфликтов с частными и потребительскими потребителями, обществом в целом, инвесторами, подрядчиками и др.;
* появление симптомов, основной причиной которых является увеличение случаев распространения заболеваний и услуг;
* В ходе проведения дискуссионных мероприятий, презентаций, делового взаимодействия и др.
* основные факторы проникновения цифровых технологий в деловые коммуникации
* составление базовой парадигмы управления на государственном уровне на базе технологий больших данных, облачных исследований в сфере делового взаимодействия, при наличии управленческих решений, непрерывного мониторинга и оценки результативности управленческой деятельности в столичном управлении;
* создание фундамента для комплексного обновления системы делового взаимодействия в большом масштабе, регулирования отношений, которое является удивительным благодаря масштабному развитию;
* создание фундамента для запуска инфраструктурной и институциональной эволюции, которая привела к возникновению цифрового экономического развития;
* создание достоверной базы для повышения уровня достоверности взаимодействий;
* гармонизация документооборота в электроном формате в столичном предприятии.

Содержанием делового взаимодействия является проблема в общей, которая предполагает высокий уровень восприятия, четкое понимание и использование всех основных задач, целей и специфики деятельности, личностных естественных и общих путей реализации целей, задач, планов.

**Взаимодействие в системе социальных коммуникаций базируется на:**

* Основные парадигмы общественных коммуникаций
* Умение представлять партнёров
* Умение вести себя
* Умение видеть и слышать партнёра

Правильное и глубокое понимание своих партнёров означает, что люди обладают навыками определения по ряду признаков и чувств участников коммуникативного процесса. Умение слышать и видеть участников коммуникативного процесса означает, что индивидуум обращает внимание на слова, поведение, жесты и интонации участников коммуникативного процесса. Правильное поведение предполагает, что личность корректно отображает личностные чувства и отношения, правильно применяют вербальные и невербальные методики поведения. Коммуникация в деле представляет собой внешний вид управленческого алгоритма, который можно разделить на такие шаги. Для принятия решения о принятии делового решения широко используются методы общения, которые принимают во внимание культурные особенности, имеющие практический опыт.

**Мощность, что коммуникация в деловом покрытии воспринимаемого результата только при активном наборе навыков, которые повышают степень восприятия и остроты ощущений:**

* навыки общения, такие, как умение доказывать, допускать и аргументировать свою точку зрения;
* навыки культурной речи, т. к. грамотная и поставленная речь допускает у собеседника хорошее впечатление;
* невербальные ощущения, такие как зрительный контакт, контроль жестов, наблюдение за невербальными действиями собеседника;
* знание правил этикета, таких, как достоинство, простота, вежливость и такт

Уровень развития профессиональных компетенций специалисты в области общих коммуникаций общаются как содержательная характеристика их профессиональной деятельности. В самом общем виде содержание профессиональной деятельности в сфере общения включает в себя набор функций, а также соответствующие им операции, при помощи которых реализуются функции.

**Опираясь на научные идеи в сфере общественных коммуникаций как многомерное профессионально-личностное качество, имеющее сложную структуру и включающее в себя функции, связанные между собой:**

* когнитивный, подразумевающий множественность знаний, которые необходимы для общей работы в сфере общения;
* мотивационная, подразумевающая множественность мотивов, которые вызывают проблемы в сфере социальных коммуникаций;
* деятельностный, подразумевающий множественность навыков и умений по практическим и прикладным решениям в профессиональной деятельности;
* личностным наличием, подразумевающим характер вкуса в деловом пространстве;
* рефлексивное, подразумевающее наблюдение положительной личностной деятельности на профессиональном плане, определяющее эффективную реакцию поведения.

**Деловые коммуникации в цифровой среде в системе государственного управления**

Коммуникации делового мира — это специальные инструменты обмена данными, основной целью которых является эффективная постановка и решение управленческих задач. Активное использование деловых коммуникаций позволяет эффективно координировать взаимодействие между различными элементами системы в сфере государственного управления. При взаимодействии с гражданами на государственном уровне деловое общение позволяет им уважать свои права и свободы при выполнении управленческих задач.

Активное использование деловых коммуникаций в работе государственного аппарата требует от чиновников и работников государственного сектора освоения новых профессиональных знаний и навыков. Для более эффективной работы системы государственного управления, большое значение имеют компетенции работников в сфере делового общения и правильное их использование в профессиональной деятельности для наиболее эффективного выполнения профессиональных задач и работы всей государственной системы в целом. Следует отметить, что компетенции в области деловых коммуникаций также актуальны для электронного взаимодействия в глобальной сети и т. д. Деловые коммуникации в цифровой бизнес-среде являются одним из факторов эффективного взаимодействия в сфере государственного управления.

**Цифровые коммуникации в управлении процессами**

Основные понятия и принципы передачи информации. Модель взаимодействия открытых систем. Стандарты и протоколы пе­редачи информации. Промышленные решения

**Обзор**

Коммуникации — обмен информацией — основа функционирования любой орга­низованной системы. Управление производственными процессами — не исключение. Эта глава посвящена коммуникационным технологиям, в первую очередь, на основе электрических сигналов. Она не претендует на исчерпывающее изложение предмета. Круг тем и количество стандартов столь велико, а оборудование столь разнородно, что для более или менее подробного освещения потребовались бы сотни и сотни страниц. Поэтому вначале описываются основные понятия, а затем рассматриваются наиболее распространенные технологии и решения, представляющие интерес для систем управления производственными процессами.

Коммуникации в приложениях промышленного управления могут опираться как на простую технологию и протоколы — системы со скоростью передачи данных 50 бит в секунду все еще находятся в эксплуатации, — так и на очень сложное современное оборудование, способное работать при скоростях свыше 100 Мбит/с, что превос­ходит простейшие системы в 2 миллиона (!) раз. Поэтому весьма вероятно, что инже­нер по промышленной автоматике может столкнуться с более разнообразными задачами и устройствами, чем его коллеги, работающие в области "чистой" связи, на­пример с офисными сетями и распределенными вычислительными системами. Сле­довательно, для промышленных приложений очень важно понимать фундаменталь­ные физические принципы связи.

**Что такое информация?**

Информация — понятие, о котором мы имеем более или менее интуитивное пред­ставление. Эту фундаментальную величину нельзя выразить через другие основные величины аналогично тому, как, например, вводится понятие скорости в виде отно­шения пути ко времени. Информация является внутренним свойством — любая сис­тема содержит информацию о себе самой, и ее можно передавать при малых затратах энергии: чертежи дома содержат достаточно много структурной информации о са­мом доме, и в отличие от дома их можно передать куда угодно с очень небольшими усилиями. Замечательным и весьма важным свойством информации является то, что ее можно копировать без ухудшения качества.

Математически информация определяется как мера упорядоченности множества, состоящего из различных объектов. Абстрактно состояние объекта можно обозна­чить некоторым символом. Например, цифры 0–9 представляют десять различных объектов. Если объект может принимать любое из определенного числа состояний, выявление его текущего состояния эквивалентно получению некоторой информа­ции о нем. Чем больше состояний может принимать объект, тем больше информации можно получить на основе его текущего состояния. Бит представляет собой удобную единицу для схем цифровой логики, в которых его легко представить двумя различными уровнями энергии в электрической цепи.

Для передачи или хранения информации, относящейся к переменной, требуется некоторое число элементарных цепей или ключей, равное или превосходящее соответствующую меру информации. В соответствии с данным выше определением аналоговая переменная, т. е. пере­менная, которая в заданном диапазоне может иметь бесконечное число значений, имеет бесконечное информационное содержание. В цифровой технике используются только дискретные величины; допускается соответствующая потеря информацион­ного содержания при дискретизации и цифровом преобразовании аналогового сигнала.

**Применение логарифма для измерения информации удобно потому, что:**

* он представляет собой возрастающую функцию числа возможных состояний;
* если возможно лишь одно состояние, значение логарифма равно нулю, т. е. информационное содержание константы — ноль;
* логарифмирование делает меру информации аддитивной; для сравнения: число комбинаций состояний независимых переменных есть произведение числа состояний, которое может принимать каждая переменная.

**Коммуникации**

Коммуникации — это процесс перемещения информации в пространстве. Связь играет фундаментальную роль во всех организованных системах. Например, внутри живых организмов перенос информации происходит с помощью химических и электрических сигналов. Внешние коммуникации живого организма, — информация, получаемая/передаваемая органами чувств/голосом — помогают выжить в окружающем мире. В современном обществе существует развитая коммуникационная инфраструктура, включающая телефонную сеть, прессу и телевидение.

Теория коммуникаций (связи) играет важную роль во многих приложениях. Эксперт по маркетингу, стремящийся убедить множество людей купить определенный товар, использует понятия, похожие на применяемые инженером-связистом, проек­тирующим системы радиосвязи. Коммуникации играют, естественно, центральную роль в системах управления — информация о состоянии системы непрерывно пере­дается от датчиков к центральному процессору, а управляющие сигналы — от него к исполнительным механизмам.

Теория связи зародилась как инженерная дисциплина для решения проблем пере­дачи информации. Впоследствии ее результаты стали применяться в других — нетех­нических — областях, например в психологии и лингвистике. Здесь были открыты новые закономерности, в свою очередь нашедшие применение в технике. Основные подходы и результаты в разных областях одинаковы и приводят к обобщенным моделям. В течение долгого времени инженеры проявляли интерес к передаче информации "на нижнем уровне", а лингвисты и психологи уделяли больше внимания назна­чению процесса коммуникации, т. е. тому, как достичь цели. В настоящее время различные подходы постепенно сближаются, и в технической сфере теперь уделяют внимание семантическим (связанным со значением) и прагматическим (целевым) аспектам процесса коммуникации. Передача информации рассматривается не как са­моцель, а как средство достижения определенных результатов.

**Модель процесса коммуникации**

Общая модель не огра­ничена кругом инженерных приложений и может применяться в других областях при условии, что ее элементы идентифицированы соответствующим образом. Все процессы коммуникации включают в себя передатчик и приемник. Передатчик (sender) передает сообщение (message), состоящее из последовательности символов, приемнику (receiver) по каналу связи (channel) или носителю (medium), который является общим для передатчика и приемника. Сообщение относится к какому-либо внешнему объекту. Общее количество передаваемой информации представляет со­бой сумму информационного содержания каждого из символов, составляющих сооб­щение.

Поскольку информация сама по себе не имеет физических (материальных) характеристик, для передачи сообщения должен применяться какой-либо код (code), в соответствии с которым передатчик изменяет некоторые физические свойства ка­нала, а приемник восстанавливает сообщение по изменениям, которые он обнаруживает в канале. На канал обычно влияет шум (noise), искажающий сообщение и затрудняющий распознавание приемником изменений в. канале и правильную ин­терпретацию сообщения. В большинстве случаев сообщение касается чего-либо внешнего по отношению к процессу связи, однако иногда оно относится к одному из его объектов.

Известным примером является "алло" при телефонных разговорах, которое представляет собой сообщение о состоянии самого канала, - его целью является проверка работоспособ­ности канала и индикация приемнику, что разговор может начаться. Основной проблемой передачи данных является доставка за заданное время сообщения от пункта А в пункт Б при минимизации влияния шума, или иначе, получение и восстановление сообщения, искаженного шумом. Эту же проблему можно сформу­лировать по-другому: как обеспечить, чтобы приемник Б выполнил то, ради чего А передает сообщение (такая трактовка применяется при создании рекламы, где она имеет очевидное значение). В системах автоматического управления устройство А либо просто передает информацию устройству Б, либо А имеет целью вынудить Б совершить какое-либо действие.

**Пример**

**Рукописная информация**

Автор (передатчик) передает информацию читателю (приемнику) на бума­ге (среда передачи, носитель, канал). Сообщением является содержание, ко­дом — язык, символами — буквы и слова. Читатель может декодировать (по­нять) сообщение, если он использует тот же язык, что и передатчик.

**Пример**

**Передача данных**

Средой является электрический кабель, а передаваемая информация пред­ставляет собой цифровые данные. Кодирование осуществляется просто — "0" и "1" соответствуют разным уровням напряжения в кабеле.

**Пример**

**Электронная передача текста**

Текст кодируется (записывается) на каком-либо языке, символами являют­ся буквы и слова. Текст можно хранить на электронном носителе, где каждый символ кодируется, например, разным уровнем намагниченности. Для вторич­ного кодирования перед записью на электронный носитель часто используется код ASCII, в котором каждый символ (буква, цифра или иной символ) кодиру­ется с помощью 7 или 8 бит. При электронной передаче текста каждый бит вызывает изменения какого-либо из физических параметров канала, и текст представляется набором нулей и единиц, |не имеющих очевидного значения. На более высоком уровне абстракции их содержание становится понятным, если используется один и тот же язык, например английс­кий или русский. С этой точки зрения не имеет значения, выполняется ли внутреннее машинное кодирование в ASCII, или используется другой код, например EBCDIC, битовая кодировка которого отличается от ASCII.

**Пример**

**Передача печатного текста**

Лист бумаги (канал) может содержать 2000 букв; если каждая буква коди­руется в 7-битном коде ASCII, общее количество информации, хранящейся на листе, составляет 14000 бит. Если лист посылают по почте и он достигает адре­сата за один день, то эквивалентная пропускная способность канала равна 14000/(24\*3600) или около 0.16 бит/с. Книга объемом 200 страниц насчиты­вает примерно букв. При передаче ее с той же скоростью достигается в 150 раз большая пропускная способность или 24.3 бит/с.

Заметим, что расстояние между передатчиком и приемником не имеет существенного значения — это справедливо при условии, что почтовая достав­ка требует одинакового времени независимо от места назначения!

В действительнос­ти расстояние, на которое осуществляется передача данных, играет роль лишь в тех случаях, когда задержка передачи имеет тот же порядок, что и постоянные времени технического процесса. Реальной проблемой системы связи является не расстояние, а пропускная способность канала. Тем не менее, уже в локальных сетях длина физи­ческого соединения оказывает косвенное влияние на пропускную способность кана­ла из-за координации доступа к коммуникационной среде различных устройств, по­скольку в этом случае должны приниматься во внимание скорость распространения и затухание электрических сигналов в канале.

**Изменение требований к передаче данных**

При первых попытках передачи цифровых данных по существующим телефон­ным линиям основное внимание было сосредоточено на нижнем звене системы — физической линии. В то время, в 1950-е годы, программисты работали в машинном коде на битовом уровне, поэтому им не требовалось более абстрактного представле­ния данных. Программисты были вынуждены заниматься техническими деталями канала связи. Современная технология располагает дешевыми средствами для пере­дачи большого объема данных, и поэтому основное внимание сосредоточено на при­кладных вопросах — базах данных, управлении процессами, автоматизированном производстве.

Прикладному инженеру не нужно полностью концентрировать свое внимание на множестве деталей системы передачи данных, однако на всех уровнях должна быть обеспечена стыковка между системами, начиная с уровня бит до данных и функций, которые они представляют. Все более мощные средства связи и общепри­нятые стандарты являются определяющими для организации взаимодействия. Для того чтобы преодолеть трудности, возникающие из-за большого количества несовместимых стандартов, Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization - ISO) разработала эталонную модель взаимодействия открытых систем (ВОС, Open System Interconnection — OSI), которая представляет собой не только еще один стандарт, но и базу для разработки новых стандартов.

Эталонная модель ВОС, подробно рассматриваемая в следующем разделе, предлагает структуру для идентификации и разграничения различных составляющих коммуникационного процесса. Дополнительно ВОС включает в себя сотни стандартов, разработанных в строгом соответствии с базовой схемой. Модель ВОС абсолютно не связана с конкретными реализациями и описывает коммуникационный процесс только в абстрактных понятиях. Эталонная модель ВОС не определяет уровни напряжений, скорость передачи или протоколы, которые необходимо использовать для достижения совместимости между системами. Она просто декларирует, что уровни напряжений, скорости передачи и протоколы, а также большое количество других параметров должны быть совместимы. Практической целью модели ВОС является обеспечение совместимости

В русскоязычной литературе иногда используется термин "модель взаимосвязи открытых систем" и взаимозаменяемости. Совместимость (interoperability) означает, что обмен данными не потребует непропорциональных расходов на их преобразование. Взаимозаменяемость (interchangeability) означает, что устройства, выпускаемые различными производителями для выполнения одной и той же функции, могут замещать друг друга без каких-либо проблем при условии, что их работа основывается на одних и тех же принципах и правилах. Концептуальная простота модели ВОС не означает, что ее описание также является простым, — соответствующие документы насчитывают несколько тысяч (!) страниц. Модель ВОС была первоначально опубликована Международной организацией по стандартизации в 1984 году в документе под названием ISO 7498.

Другая важная международная организация по стандартизации — Международный союз электросвязи (МСЭ, International Telecommunications Union — ITU), ранее называвшийся Международным консультативным комитетом по телеграфии и телефонии (МККТТ, committee Consultatif International de Telegraphie etde Telephonie — CCITT), — опубликовала в том же году похожую рекомендацию под названием Х.200. Эта рекомендация была выпущена в новой редакции в 1988 году, и в дальнейшем ее предполагается пересматривать каждые четыре года.

**Основы взаимодействия открытых систем**

Модель ВОС — это концептуальная модель процесса коммуникации, основанная на разбиении этого процесса на несколько функциональных уровней, каждый из которых взаимодействует только со своими непосредственными соседями, аналогично Эму, как это делается при разработке операционных систем. Такой подход позволят предоставлять услуги, скрывая при этом механизм реализации, а значит, обеспе­чить определенную степень совместимости и взаимозаменяемости.

В модели ВОС определены семь функциональных уровней Каждый уровень напрямую взаимодействует только с непосредственными соседями, запрашивая услуги у нижележащего и поставляя их вышележащему уровню. Запросы на обслуживание в модели ВОС похожи на запросы операционной системы или принцип "клиент-сервер" в распределенных системах — запрашивающий уровень переда-данные и параметры на нижний уровень и ждет ответа, игнорируя детали того, каким образом выполняется запрос. Объекты, расположенные на одном уровне в разных узлах коммуникационной сети, называются одноранговыми (peers). Эти объекты взаимодействуют между собой на основе протоколов, определяют форматы сообщений и правила их передачи.

Модель ВОС определяет услуги, которые каждый уровень должен предоставлять более высокому уровню. Услуги — что делать — четко отделены от протоколов — как делать. Взаимодействие базируется на том, что разные системы структурированы вокруг одних и тех же служб и протоколы на каждом уровне совпадают. В соответствии с правилами ВОС только одноранговые объекты могут общаться друг с другом. Основные принципы ВОС можно кратко сформулировать следующим образом: "не смешивать разные сущности" и "обеспечить взаимодействие одинаковых сущностей друг с другом".

**В модели ВОС определены следующие уровни:**

1. Физический уровень (Physical Link Layer) — представляет собой физическую среду передачи — электрическую или оптическую — с соответствующими ин­терфейсами к сопрягаемым объектам, которые называются станциями (station) или узлами (nodes).

Все детали, касающиеся среды передачи, уровня сигналов и частот, рассматриваются на этом уровне. Физический уровень является един­ственной материальной связью между двумя узлами.

2. Канальный уровень или уровень звена данных (Data Link Layer) — обеспечивает функции, связанные с формированием и передачей кадров (frames) от одно­го узла к другому, обнаружением и исправлением ошибок, возникающих на физическом уровне. При появлении ошибки, например из-за помех на линии, на этом уровне запрашивается повторная передача поврежденного кадра. В результате канальный уровень обеспечивает верхние уровни услугами по безошибочной передаче данных между узлами. Если несколько устройств используют общую среду передачи, то на этом уровне также осуществляется управление доступом к среде.

3. Сетевой уровень (Network Layer) — устанавливает маршрут и контролирует прохождение сообщений от источника к узлу назначения. Маршрут может со­стоять из нескольких физических сегментов, не все из которых связаны непос­редственно.

4. Транспортный уровень (Transport Layer) — управляет доставкой сообщений "из конца в конец", т. е. от источника к приемнику. Этот уровень представляет со­бой интерфейс между прикладным программным обеспечением, запрашиваю­щим передачу данных, и физической сетью, представленной первыми тремя уровнями. Одна из главных задач транспортного уровня — обеспечить независимость верхних уровней от физической структуры сети, в частности от маршрута доставки сообщений. Транспортный уровень несет ответственность за проверку правильности передачи данных от источника к приемнику и доставку данных к прикладным программам.

5. Сеансовый уровень (Session Layer) — отвечает за установку, поддержку синхро­низации и управление соединением (сеансом связи, диалогом) между объектами уровня представления данных. На этом уровне, в частности, происходит удаленная регистрация в сети.

6. Уровень представления данных (Presentation Layer) — обеспечивает синтакси­ческую модель данных, т. е. кодирование и преобразование неструктурированного потока бит в формат, понятный приложению-получателю или, иначе говоря, восстановление исходного формата данных — сообщение, текст, рисунок и т. п.

7. Прикладной уровень (Application Layer) — самый верхний уровень, на котором решаются собственно прикладные задачи — передача файлов, операции с распределенными базами данных и удаленное управление.

Физический уровень — единственный/имеющий материальное воплощение. Остальные уровни представляют собой наборы правил или описание вызовов функ­ций, реализованные программными средствами. Три нижних уровня называются сетевыми или коммуникационными уровнями, так как они отвечают за доставку сообщений. Три верхних уровня относятся к прикладному программному обеспечению и связаны с содержательной стороной сообщений. Четвертый, транспортный, уровень осуществляет связь между коммуникационно-ориентированными и проблемно-ориентированными уровнями.

Основная идея модели ВОС довольно проста. Два одноранговых объекта соединены виртуальной (логической) связью. Для объектов виртуальная связь представляется реальным каналом связи, хотя виртуальное и физическое соединения совпадают только на первом уровне. Объекты обмениваются данными в соответствии с протоколом, определенным для их уровня. На самом деле объекты запрашивают услуги непосредственно у нижележащего уровня с помощью вызова процедур, при этом внутренние механизмы недоступны запрашивающему объекту и могут измениться в любой момент без его уведомления.

Между объектами, принадлежащими одному узлу и удаленными друг от друга более чем на один уровень, т. е. не являющимися не­посредственными соседями, так же, как и между объектами, принадлежащими к разным узлам и расположенными на разных уровнях, нет непосредственной связи — ни реальной, ни виртуальной. Например, объект уровня 4 одного узла может взаимодействовать только с объектами уровней 3 и 5 того же узла и уровня 4 другого узла.

Протокол представляет собой набор правил, определяющих начало, проведение и окончание процесса связи между одноранговыми объектами. Сообщения, которыми обмениваются одноранговые объекты, содержат либо пользовательские данные, либо являются протокольными (управляющими) сообщениями. Перед передачей на следующий, нижележащий, уровень к сообщению добавляется управляющая информация — заголовок уровня — в соответствии с протоколом, принятым на данном уровне. Результат напоминает русских матрешек, которые вкладываются друг в друга. Самая маленькая матрешка соответствует исходному сообщению, т. е. прикладным данным, самая большая — тому, что в действительности передается по физическому тракту. Протоколы и вызовы процедур описаны в документах модели БОС и соответствующих стандартах с указанием конкретного синтаксиса функции и ее параметров.

Одноранговые объекты могут обмениваться между собой различными служебными (протокольными) данными, например для начала или прекращения сеанса связи. Эта информация передается отдельно от прикладных сообщений. Для каждого уровня модели ВОС имеются наборы стандартов, выпущенные основными органами по стандартизации (приложение "Стандарты и организации по стандартизации"). Некоторые ранние стандарты, относящиеся к физическому и начальному уровням, включены в модель ВОС. Для других уровней разработаны иные протоколы в соответствии с идеологией модели ВОС.

Полная совместимость между отдельными уровнями в смысле модели ВОС предполагает, что, в принципе, можно создавать работоспособные приложения на базе продуктов от различных производителей. Однако в действительности обычно все обстоит иначе. Промежуточные уровни не поставляются как отдельные программные продукты, а производители программ предлагают вместо этого пакеты, реализующие весь стек протоколов от 3–4 до 6–7 уровней. Внутренние интерфейсы не обязательно должны удовлетворять требованиям модели ВОС, и этому на практике не придается слишком большого значения. Вместо того чтобы поддерживать структуру протоколов модели ВОС, программное обеспечение разрабатывается исходя из соображений его наибольшей эффективности.

Модель ВОС постоянно подвергается справедливой критике. Разделение уровней от 4 до 7 имеет несколько академический характер. Поскольку программа исполняется на одной машине, ее внутренняя организация, скорее всего, представляет интерес только для разработчиков. Протоколы, определенные для верхних уровней, далеко не эффективны. Поэтому производители программного обеспечения и оборудования обычно не используют целиком всю модель ВОС, а поставляют продукты, содержащие лишь необходимые уровни, и не включают в них уровни, не требующиеся в конкретном приложении. Не случайно в настоящее время во всем мире как для вокальных, так и для глобальных сетей передачи данных наиболее широко используется протокол TCP/IP, который проще, чем модель ВОС.

Модель ВОС представляет интерес не только для передачи информации на большие расстояния, но и для автоматизации. Эффективная автоматизация требует, чтобы разные приложения, выполняющиеся в распределенной среде, могли взаимодействовать без дополнительных усилий; модель ВОС обеспечивает базу для такого взаимодействия. Новейшие стандарты в области промышленных и офисных приложений — протоколы MAP и ТОР— базируются на многоуровневой модели ВОС.

В перспективе локальные системы управления должны интегрироваться в глобальную территориально распределенную систему.

Модель ВОС гарантирует, что такие задачи управления, как складирование, производство и статистика, будут совместно исполняться, обмениваясь данными в рамках общего подхода к автоматизации производства, поставок и планирования, независимо от места расположения предприятий и учреждений. Модель ВОС представляет собой базу для формирования рациональной структуры системы обмена данными. В остальной части главы более детально рассматриваются 1-й (физический), 2-й (канальный) и 7-й (прикладной) уровни. Основное внимание будет уделено современным реализациям и тенденциям развития связи в производственных условиях и в приложениях управления производственными процессами.

**Виртуальные устройства**

Виртуальное устройство (virtual device) - понятие, часто применяемое в модели БОС, равно как и в других областях индустрии связи, операционных и распределенных вычислительных системах. Виртуальное устройство представляет собой описание на специальном языке функций и параметров некоторого устройства, которое ведет себя, как реальное. Совокупность процедур, составляющих виртуальное устройство, скрывает механизм выполнения функций реальным устройством и воспринимает, и вырабатывает только "чистые" и структурированные команды и данные

Например, виртуальный терминал представляет собой набор команд, который позволяет перемещать курсор по экрану, выводить на экран строки символов и выделять их полужирным шрифтом или подчеркиванием, вводить символы с клавиатуры и т. д. Без применения концепции виртуального устройства программист, разрабатывающий текстовый редактор, должен учитывать различия в управляющих командах для выполнения одних и тех же действий на разных типах терминального оборудования. При использовании виртуального терминала этого кошмара удается избежать – достаточно записать управляющие команды на абстрактном языке.

Драйвер конкретного устройства преобразует эти команды в управляющие последовательности для реального терминала. В течение многих лет для виртуальных терминалов широко использовался язык управления терминалами VT52 и VT100 компании Digital Equipment. Эти терминалы (монохромные, 24 х 80 символов) имеют набор управляющих символов для прокрутки текста, позиционирования курсора, мерцания или инверсии символов и т. д. Язык управления терминалами VT52 и VT100 поддерживается многими программами, а большинство терминалов, в том числе и выпущенные конкурирующими компаниями, могут работать в режиме их эмуляции.

Таким образом обеспечивается, по крайней мере, минимальный уровень совместимости программ и терминалов. В более поздние годы в качестве своего рода виртуального терминала использовалась многооконная система X Windows, являющаяся, в сущности, описанием протокола. Основное достоинство концепции виртуального устройства в том, что эксплуатируемые прикладные программы не надо модифицировать для работы с новым реальным устройством. Достаточно снабдить каждое новое физическое устройство программным интерфейсом, сопрягающим его с виртуальным. Прикладная программа ничего не должна знать о том, какое конкретное физическое устройство используется в системе.

Важным виртуальным устройством, поддерживаемым моделью ВОС, является виртуальный накопитель файлов, работающий по протоколу FTAM. Приложения РТАМ применяются в распределенных системах при управлении производственными процессами, финансовыми операциями, бронированием авиабилетов и т. п. В протоколе FTAM свойства файлов — дата создания, управление доступом и многие другие — описываются на абстрактном языке, а операции поддерживаются в многозадачной среде с помощью функций типа "открыть/закрыть", "читать/писать", "блокировать" и т. д. Программный интерфейс между службами FTAM и конкретными устрой­ствами файловой системы обычно реализуется в рамках операционной системы.

**Физические соединения — физический уровень модели ВОС**

Наиболее распространенная среда передачи цифровой информации — электрический кабель. Простота, низкая стоимость и отработанная техническая база делают кабель наиболее удобным носителем для передачи информации на ограниченные расстояния. Оптический кабель и радиосвязь более экономически эффективны при передаче больших объемов информации на значительные расстояния. Оптический кабель представляет интерес и в промышленных условиях, так как он не подвержен влиянию электромагнитных помех и поэтому может надежно передавать показания датчиков. Если установка кабельного соединения с управляемым оборудованием невозможна из-за его удаленности или подвижности, то в качестве среды передачи можно использовать радиоволны. Перечисленные виды носителей рассматриваются в этом разделе.

**Основные количественные характеристики**

Основным параметром, характеризующим канал связи, является его пропускная способность (channel capacity), т. е. количество информации, которое можно пере­дать за единицу времени. Пропускную способность обычно измеряют в бит/с. Правильно выбранный канал связи имеет достаточную пропускную способность для передачи необходимого количества информации за заданное время. Экономический критерий – передать больше информации при меньших затратах. Однако пропуск нал способность канала, как правило, требует расходов — чем выше пропускная спо­собность, тем дороже канал. Пропускная способность физического канала (электрического, оптического или радиоканала) тесно связана с полосой пропускания, мощностью сигнала и уровнем шума.

Полоса пропускания (bandwidth) определяется как диапазон частот, которые канал способен передавать с затуханием менее чем 3 дБ (что соответствует 50 % па­дения уровня мощности). Это понятие похоже, хотя и не тождественно, на полосу пропускания измерительной аппаратуры. Полоса про­пускания измеряется в герцах (Гц) или в кратных единицах. Например, обычная те­лефонная линия передает сигналы в частотном диапазоне от 300 до 3400 Гц, а его полоса пропускания равна 3,1 кГц. Типичная ширина полосы пропускания телевизи­онного канала составляет 5,5 МГц.

**Цифровые технологии в корпоративных коммуникациях**

Интенсивное развитие цифровых средств коммуникаций способствует формированию и широкому распространению так называемых новых медиа, которые предлагают ряд принципиально новых возможностей и одновременно несут ряд новых сложностей. Растущая скорость распространения новых средств коммуникации заставляет всех участников обмена массовой информацией быстрее и активнее реагировать на эволюционные процессы и прилагать усилия для скорейшей профессиональной адаптации к меняющимся условиям коммуникационной среды.

Новые медиа до сих пор во многом являются условной категорией. Под новыми медиа принято понимать в первую очередь социальные сети, блог-сервисы, сервисы микроблогов и различные мессенджеры. Большинство исследователей, предлагая свои определения понятия «новые медиа», делают акцент на их интерактивности, нацеленности на взаимодействие между людьми, что является прямым следствием самой природы web 2.0, которая характеризуется как «многосторонняя коммуникация между владельцем и посетителем, а также между посетителем и другими посетителями».

Одним из основных свойств новых медиа является тот факт, что каждый человек может выступать как в качестве автора, так и в качестве аудитории, что указывает на полифункциональность новых медиа. Е. Л. Вартанова пишет: «Интерактивность новых медиа предоставляет традиционному потребителю СМИ безграничные возможности выбора содержания. Но одновременно с этим пользователь становится отчасти редактором, отчасти даже создателем новых содержательных продуктов. В его лице объединяются и потребитель, и производитель, интегрируются различные роли и функции, прежде разделенные. Конкретный пользователь превращается в один из факторов, на который в действительности и направляется процесс конвергенции».

Другой особенностью новых медиа является их доступность, которая стала следствием бурного развития мобильных и интернет-технологий в последние десятилетия. Доступность подразумевает и то, что аудитория получает возможность пользоваться новыми медиа вне зависимости от места нахождения и контекста. По данным InternetWorldStats, количество интернет-пользователей на 30 ноября 2015 г. составляет почти 3,4 млрд человек, или 46,4% всего населения планеты. Развитие новых медиа парадоксальным образом создает условия для эффективной реализации центральных идей обоих «основополагающих» школ media и public relations — школы Айви Ли («Открытость и правдивость») и школы Эдварда Бернейса («Манипуляция общественным мнением»).

В основе концепций Ли и Бернейса лежит принципиально разная оценка аудитории. В парадигме Ли аудитория заслуживает доверия, воспринимается как равный себе субъект, чьи ожидания и мнения достаточно важны, чтобы на них ориентироваться. По мнению Бернейса, массовая аудитория, напротив, не заслуживает доверия, аргументируя это иррациональностью ее глубинных побуждений и стадными инстинктами толпы; и взаимодействие с ней возможно только в виде управления этими побуждениями и инстинктами.

Принципы Ли перекликаются с основными положениями «идеальной» модели media relations, описанной Дж. Грюнигом и Т. Хантом, — «двухсторонней симметричной», в основе которой лежит именно «необходимость изменения практической деятельности находящихся в режиме диалога сил», т. е. эффективное взаимовлияние, а ключевая особенность которой — «признание (явное или нет) равноправия друг друга: обе стороны заведомо предполагают, что их аргументы и ценности вполне доступны для понимания другой стороне».

Как отмечает Дж. Грюниг, четвертая модель вызвала у исследователей волну критики — ее называли «нереалистичной» и «идеалистической», аргументируя это отсутствием реальных примеров «двухсторонне симметричной коммуникации» в современной практике media и publicrelations. С появлением web 2.0 это стало возможно. Основываясь на этом и на свойствах, присущих самим новым медиа, многие исследователи считают «двухсторонне симметричную» модель своего рода символом эпохи новых медиа. Можно говорить о некоем смещении фокуса коммуникаций, так как основной смыслообразующей целью процесса взаимодействия становится не столько передача информации, сколько развитие и углубление отношений.

Переход к наполнению PR-коммуникаций «эмоциональным контентом» действительно находит отражение в практике современных media relations, отражающей объективные процессы в развитии современных коммуникационных экосистем, которые в общих характеристиках можно представить как цифровые, мультиэкранные, мобильные, одновременные, социальные. Современные исследователи коммуникации выделяют важность индивидуализации, персонификации процесса взаимодействия. Особенность процесса индивидуализации общения состоит в том, что он подразумевает персонификацию не только представителя аудитории, реципиента, но и самого коммуникатора.

В рамках подобной персонификации «олицетворением» организации в новомедийных каналах обычно становится первое лицо. Практика ведения микроблогов и страниц в соцсетях официальными лицами нашей страны стала очень распространенной, причем многие используют их для активного и открытого сетевого общения, нередко высказываясь достаточно откровенно и неформально. Для эффективности коммуникации в новых медиа важна оперативность реакции. Хелио Фред Гарсиа, считает, что в случае любого значимого для компании происшествия репутационный и финансовый урон для компании будет определяться в первую очередь не масштабом случившегося, а характером и оперативностью реакции компании.

В качестве примера можно привести историю с экстренной посадкой самолета компании USAirways на акваторию реки Гудзон в январе 2009 г. Руководитель авиалинии Дуг Паркер лично выпустил заявление для прессы в течение часа (в том числе оно распространялось и по каналам новых медиа); в дальнейшем СМИ постоянно получали от компании новые сведения о происшествии. В итоге оперативная отработка «коммуникативного момента» принесла USAirways и репутационный, и даже финансовый выигрыш: на следующий день акции компании выросли на 13%, несмотря на аварию.

Совокупность ряда факторов — способности аудитории новых медиа быстро вырабатывать критическую оценку любой информации, «информационной сверхпроводимости» (которая обеспечивает скоростное распространение данных), «бессрочности» хранения этих данных в Интернете («коммуникативное время в новых медиа размыто, то есть любой факт или высказывание прошлого сверхдоступны в настоящем»), непосредственности личного контакта — позволяет большинству авторов заключить, что «в социальных медиа неэффективны асимметричные и манипулятивные модели PR-коммуникации». Развивая эту мысль, исследователи, как правило, подчеркивают важность принципа максимальной прозрачности.

В то же время некоторые авторы справедливо указывают на то, что природа новых медиа создает достаточно благоприятные условия и для применения манипулятивных техник. И. Засурский, освещая этот аспект, пишет, что «анонимность пользователя в Сети делает форумы и социальные сети идеальным носителем вирусов и провокаций». Более того, некоторые авторы — например, Р. Хиберт — свидетельствуют, что PR-службы по всему миру действительно «прилагают много усилий, чтобы использовать новые коммуникационные технологии для пропаганды и контроля сознания, в невиданном прежде масштабе».

Другим явлением подобного толка является «флоггинг» (fakeblogging, «фальшивый блоггинг») — ведение «подставным лицом» якобы от имени рядового потребителя полноценного блога или соцмедиа-аккаунта с целью продвижения товара или торговой марки. Зачастую подобные блоги становятся объектом внимания СМИ, которые видят в предложенной им «истории» интересную фактуру для своих публикаций. Одним из самых ярких примеров такого «флоггинга» стал PR-проект компании Wal-Mart под названием Wal-MartingAcrossAmerica (2006).

Блог был посвящен истории молодоженов, которые проводят свой медовый месяц, путешествуя на автофургоне из Невады в Джорджию и делая остановки на бесплатных парковках у магазинов сети Wal-Mart, а заодно рассказывая о своих позитивных впечатлениях от встречи с работниками этих магазинов. Данный пример на самом деле нанес компании репутационный ущерб, связанный с обвинениями в использовании «грязных технологий», и в конечном итоге подорвал доверие СМИ и аудитории к ее PR-коммуникациям. Поэтому можно предположить, что PR-философия Бернейса, построенная вокруг тайного формирования массового сознания, сегодня не оправдывает себя — в условиях коммуникационной прозрачности рано или поздно «все тайное становится явным».

Сегодня можно говорить об Интернете как о среде уникальной, предъявляющей к личности человека, группам людей и предприятиям, попадающим в нее, специфические требования, организующей взаимодействие между людьми в соответствии с совершенно иными принципами, нежели при других видах опосредованного и не опосредованного общения. Интернет — это принципиально новая, не имеющая аналогов в истории, сложная, самоорганизующаяся коммуникативная среда, обладающая постоянно появляющимися, новыми свойствами. Часто эту среду называют цифровой, чтобы подчеркнуть, что речь идет о коммуникации с использованием технологий, то есть цифровых устройств. В контексте статьи мы так же будем использовать данную терминологию, поскольку необходимо отметить, что общение в Интернете — это общение, опосредованное компьютером или другим коммуникационным устройством, например, мобильным телефоном или планшетным компьютером.

Как известно, посредник и его особенности, определяют характер и содержание общения. Устройства увеличивают «мощность» общения, и повышают его помехоустойчивость, и дают возможность контролировать процесс общения в равно высокой степени всем участникам общения, и, наконец, дают возможность общаться как на индивидуальном, так и на групповом, и на межгрупповом уровне. Таким образом, цифровые коммуникации предприятий — это маркетинговые коммуникации в цифровой среде. Все функции цифровых коммуникаций предприятий можно свести к стимулированию сбыта продукции и созданию спроса на них.

**Цели цифровых коммуникаций направлены на выполнение общих маркетинговых задач предприятий, таких как:**

* формирование мотивации покупателя;
* создание или актуализация потребностей и желаний потребителей;
* формирование либо поддержание позитивных отношений с потребителями, партнерами и работниками предприятия;
* создание позитивного имиджа предприятия;
* информирование и уведомление общественности о мероприятиях и действиях, проводимых предприятием;
* информирование о свойствах товаров и услуг предприятия;
* создание положительного отношения к марке товара или продукции;
* напоминание о предприятии и его продукции.

Основными функциями цифровых коммуникаций предприятий, подчеркивающими их важность и значение для роста эффективности продвижения, являются информационная, экспрессивная и прагматическая функции. Информационная функция — передача данных и сообщений целевой аудитории. Экспрессивная функция — выражение оценочной информации, а не только смысловой. Прагматическая функция — воздействие на потребителя с целью влияния на его предпочтения и мнения. В современной практике приняты два основных подхода к организации цифровых коммуникаций: выделение цифровых коммуникаций в отдельное направление в рамках бизнес-процессов предприятия, интеграция построения цифровых коммуникаций с маркетинговым департаментом.

Оба направления имеют сильные и слабые стороны и выбираются предприятиями с учетом их специфики. Для большинства торговых предприятий предпочтительней вторая схема построения коммуникаций. Цифровые коммуникации не противоречат основам маркетинга, хотя вносят свои особые инструменты в маркетинг-микс. Неэффективно иметь два отдельных департамента и плана активностей, один из которых отвечает за офлайн, а другой за онлайн. Потребители не проводят грани между этими двумя направлениями, что для рекламодателя означает необходимость синхронизации периодов рекламной активности торговых предприятий.

Все большее значение приобретает процесс построения плана цифровых коммуникаций предприятия. План цифровых коммуникаций должен отличаться от офлайнового по командам исполнителей и по отчетности, иметь специфические показатели эффективности. Для планирования рекламных кампаний используют систему SOSTAC. Эта система позволяет учесть связь бизнеса клиента и его маркетинговой активности, в том числе цифровых коммуникаций.

**SOSTAC означает:**

* Situation (ситуация) — где мы сейчас?
* Objectives (цели) — где мы хотим быть?
* Strategy (стратегия) — как мы к этому придем?
* Tactics (тактики) — как именно мы придем к этому?
* Actions (действия) — какой план действий?
* Control (контроль) — как мы поймем, что добились цели?

Важной особенностью построения цифровых коммуникаций для предприятий является анализ практик продвижения в цифровой среде, который отображает уровень проработки цифровой стратегии брендами-лидерами. В частности, рассмотрим направления улучшения продвижения для брендов. Локализация. Например, язык. Бренды роскоши пытаются донести сообщение до целевой аудитории и сделать смысл социальной принадлежности понятным и близким каждому. Маркетинг товаров класса люкс в основном держится на коммуникациях, и пока большинство из них существует в вербальной форме — язык очень важен.

«Интернациональные бренды должны коммуницировать со своими потребителями на основных языках этих потребителей», считает Рон Куртц, президент American Affluence Research Center, Атланта. Многие бренды товаров класса люкс появляются в разных странах мира, где люди не могут читать на английском, итальянском или французском языках. Здесь необходимо проводить активности с адаптацией к местному языку. Ключ к успеху для товаров класса люкс во всех каналах коммуникации, включающих веб-сайты, e-mail и социальные медиа — отражение культуры бренда на том языке, на котором общаются потребители.

Среди брендов отсутствие локализации — одна из основных проблем. Например, MoetChandon, страница которого на сайте facebook.com ведется только на французском языке. Для MoetChandon необходимо как минимум создать английскую версию сообщества, или использовать сообщества и на основных языках ключевых рынков. Без специальных настроек вебсайт будет доступен всем без исключения. В случае продвижения алкогольных напитков необходимо оградить от посещения подобных сайтов детей. Для этого возможно использовать страницу подтверждения возраста. Необходимо понимать, что возраст, при котором можно употреблять алкоголь меняется по странам, а в некоторых (например, Иран) спиртные напитки и вовсе запрещены.

При попытке захода на сайт с указанием этой страны посетитель перенаправляется на внутренние страницы сайта. Дальнейший просмотр не имеет ограничений. Рекомендуется проверить сайты продуктов, имеющих законодательные ограничения на соответствие законам стран, где сайт доступен. Достоверность. Многие марки имеют монобрендовые магазины. Однако некоторые бренды, например Cartier, предпочитают скрывать эту информацию или открывать ее ограниченно. На картографических сервисах портала Яндекс торговые точки марки не указаны. В то же время в системе Google Maps такая информация присутствует. Важно вносить информацию о месторасположении магазина в цифровые базы данных.

Оптимизация под поисковые машины — один из основных инструментов для генерации трафика на вебсайт. Первая страница поисковой выдачи не должна противоречить репутации бренда. На ней отражается информация, которую важно донести о бренде. Если рассмотреть пример выдачи по поисковому запросу Rolex в системах Google и Bing, то на первой странице отображаются официальные сайты компании, ссылки на ресурс Wikipedia, качественные изображения товара, а также онлайн-дистрибуторы, осуществляющие торговлю только этой маркой. Дополнительно в сервисе Bing указываются близлежащие торговые точки марки поблизости с нахождением пользователя. Таким образом можно выделить качественную работу по марке Rolex в основных поисковых системах США.

На других рынках, в частности в России и в Китае, возможности поисковой оптимизации, по всем признакам, не полностью используются. На первом месте можно заметить официальный сайт компании. Близко к данной позиции находится ссылка на сайт wikipedia.org в Яндексе и на внутреннюю энциклопедию на портале buidu.com. Это является позитивной контролируемой выдачей. Следующие позиции оккупированы мультибрендовыми онлайн-магазинами. В некоторых случаях сайты прямо указывают, что они продают часы, лишь напоминающие Rolex, то есть подделки.

При анализе контекстной рекламы в поисковых системах видно присутствие рекламы, использующей бренд знаменитых часов. Рекламодатели часто используют имя бренда и могут повредить позиционированию бренда. Контекстная реклама. Основным инструментом продвижения является контекстная реклама в поисковых машинах. В поисковой рекламе можно наблюдать присутствие ломбардов, сайтов-однодневок на бесплатных хостингах, мультибрендовых магазинов, которые продвигают также другие марки. Многие из указанных категорий используют название бренда Rolex, что может ввести потребителей в заблуждение относительно официальности сайта.

Новые каналы. Мобильный маркетинг и мобильная коммерция. Торговым предприятиям необходимо запустить мобильный сайт и при необходимости магазин. Во многих западных странах процент смартфонов перешагнул 50%-ную отметку и продолжает расти. С ростом аудитории владельцев смартфонов снимаются технические ограничения для пользователей для посещения мобильных сайтов. Аудитория не будет мириться с несовершенствами мобильных версий сайтов и будет ждать от мобильного веба того же удобства и уровня сервиса, что и от интернет-сайтов и магазинов. Несмотря на высокий процент проникновения смартфонов среди целевой аудитории, не все бренды используют мобильный веб и приложения. Так, например, Coach не имеет мобильной версии сайта, что приводит к тому, что пользователи мобильных устройств переходят на «большой» сайт.

Сайт создан для мониторов с широким разрешением. Контент на телефоне отображается с искажениями, одновременно с этим не работает навигационное меню. Данный сайт не предназначен для мобильных устройств. Показатель отказов среди их пользователей возможно будет выше, чем в среднем по сайту. Коммуникационные риски отсутствия мобильного сайта необходимо оценивать отдельно. Учитывая низкий порог инвестиций, необходимых для внедрения мобильного сайта, рекомендуется проводить работы по адаптации вебсайта для смартфонов. Начинать работы необходимо с мобильного сайта и перейти впоследствии на приложение.

Мобильный сайт позволяет делать выводы о востребованности контента и поведении пользователей, на основании которых можно начинать разработку приложения. Использование приложений для iPhone и iPad, в частности, является распространенной техникой в категории. В то же время на рынке смартфонов существуют еще несколько достаточно популярных платформ, таких как Android, Blackberry и Windows Phone. Неиспользование версий для данных платформ может отсечь большой процент потенциальных пользователей. Чтобы этого не происходило, рекомендуется разрабатывать версии приложения под все наиболее популярные системы, либо создавать мобильный сайт, который будет отображаться на всех устройствах независимо от операционной системы.

Многие бренды используют мобильный сайт или приложение с базовой информацией в них. Так, например, Hugo Boss включает в себя разделы коллекций марки и брендированный контент. Похожий подход использует D&G. Для продвижения бренд использует приложения для iPhone и iPad. Эти бренды используют справочники по ближайшим магазинам марок, однако онлайн-заказ с помощью мобильного приложения сделать нельзя. Функционала по онлайн-заказам в приложениях и сайтах нет. Стремительное развитие мобильной коммерции ставит задачу торговым предприятиям по проработке вопроса предоставления возможностей покупки с помощью мобильных устройств. Онлайн-магазин должен быть удобным для пользователей, с навигацией, ориентированной на запросы пользователей, и эффективным мерчандайзингом.

Важно поместить строку поиска на каждую страницу. Эффективный поисковый механизм на сайте — ключ к успеху. Потребители не имеют достаточного времени и удобств для поиска, которыми они располагают сидя за домашним компьютером. Многие приложения, создаваемые брендами для поддержки существующих маркетинговых активностей, предназначаются под сезонные акции и не работают на долгосрочные цели. Так, в приложениях отсутствует возможность регистрации пользователя или входа под своим существующим логином.

Таким образом упускается часть полезной статистики о пользователе. Интеграция ресурсов мобильного веба с другими маркетинговыми инициативами повышает качество услуг. Например, включение схемы мобильной CRM-программы. Рассмотрим далее подробно практику построения цифровых коммуникаций бренда Louis Vuitton, мирового производителя товаров класса «люкс, для отражения важности систематизированных нами особенностей осуществления коммуникационных процессов.

**Сегодня на рынке широко применяется классификация: оплачиваемые — собственные — заработанные медиа, которая позволяет группировать инструменты цифровой среды по выше представленным критериям организации коммуникационной деятельности предприятия:**

* оплачиваемые медиа относятся к покупке прямой рекламы или спонсорства с целью создать осведомленность у аудитории за определенный срок или с помощью определенного количества показов сообщения аудитории;
* собственные медиа включают сайт предприятия, корпоративный блог, журнал, e-mail-рассылки и прочее. Рекламодатель обладает полным контролем над этим каналом — отсюда и слово «собственные»;
* заработанные медиа включают естественное распространение сообщения о бренде по ТВ, радио, в блогах, на видео-хостингах и так далее.

В частности, при продвижении бренд Louis Vuitton в имиджевой кампании «The art of travel» использовал несколько инструментов. Оплачиваемые медиа: баннерные размещения; размещения контекстной рекламы; размещение объявлений в социальных сетях. Собственные медиа: вебсайт; группа в социальной сети facebook.com; фотопоток на сайте flickr.com; приложение для телефона. В связи с коммуникационной активностью бренда Louis Vuitton, количество возможных результатов выдачи по запросу «Louis Vuitton the art of travel» составляет 2,6 миллиона. Таким образом, заработанные медиа внесли существенный вклад в результат коммуникационной деятельности предприятия. Упоминания о бренде появились в блогах и микроблогах, видео-хостингах, онлайн-прессе, фото-хостингах и так далее.

Louis Vuitton использовал сайт bbc.co.uk для размещения своего проекта. Целевой аудиторией данной кампании служили посетители сайта. При размещении были использованы два баннера на странице ресурса, которые были синхронизированы между собой. В них отражалась одна из моделей часов Louis Vuitton, показывающая актуальную дату и время. Подобные проекты требуют сложной технической настройки и не всегда необходимы. Причиной отказа от подобных проектов, отличающихся высоким охватом и имиджевым эффектом, может стать высокий процент показов нецелевой аудитории. Учитывая целевую аудиторию товаров класса люкс, реклама подобных брендов требует четкого нацеливания на интересующих бренд пользователей.

Таргетирование (от англ. targeting— целиться) может использоваться в данном случае для покрытия аудитории двух видов — на основании подбора площадок с соответствующей аудиторией, либо же с помощью использования технологических настроек в кампании. Так, аудиторию любой рекламной кампании можно сегментировать по ряду признаков. Традиционно в интернет-рекламе для этого используются механизмы таргетингов (географический, таргетинг по времени суток и т. п.). Классические таргетинги осуществляют пассивный отбор аудитории, обладающей некоторым набором характеристик.

Аудиторные таргетинги дают рекламной кампании возможность выбирать сценарий поведения пользователя в соответствии с целями и задачами маркетолога. Простейший пример аудиторных таргетингов — частотные таргетинги. Основная задача частотных таргетингов — сужение аудитории и исключение неэффективных показов. Также необходимо отметить, что современные системы управления коммуникациями дают маркетологам эффективные средства построения цифровых коммуникаций, направленных на привлечение и удержание аудитории, предоставляют возможность дифференцированно обращаться к разным сегментам целевых групп, снижая затраты на проведение рекламных кампаний.

Бумеранг — рекламная кампания, в которой критерием отбора пользователей, для последующего показа рекламы, является посещение ими в течение оговоренного периода времени сайта либо отдельных страниц сайта рекламодателя. «Бумеранг» позволяет продлить коммуникацию с пользователем в процессе или после завершения рекламной кампании. Так, например, посетитель сайта louisvuitton.com, при использовании рекламодателем технологии «Бумеранг» может быть идентифицирован как интересующий нас пользователь и с помощью систем управления рекламой ему может быть показана реклама новых часов.

Потребительские сегменты — аудитория со схожими потребностями. Это люди, которые проявляют устойчивый интерес к какой-то теме, посещают одни и те же тематические сайты или определенные разделы этих сайтов. У рекламы, направленной на конкретный потребительский сегмент, есть два существенных плюса. Во-первых, такая реклама согласуется с текущими потребностями пользователя. Во-вторых, она демонстрируется не только на тематических площадках, но и на любых других сайтах, где бывает пользователь, то есть вдали от конкурентных предложений.

В качестве примера можно привести следующую ситуацию. Частый посетитель сайтов о мужской моде и стиле, таких, например, как GQ.com, при использовании рекламодателем технологии с привлечением рекламной сети может быть идентифицирован как потенциальный покупатель. Совокупность подобных пользователей с помощью технологического партнера может войти в потребительский сегмент. Благодаря технологии таргетинга, пользователю, с помощью систем управления рекламой, может быть показана реклама нового аромата на площадке-партнере. Покажем, как бренд Louis Vuitton использует разные инструменты продвижения в цифровой среде.

Каталог продукции. Раздел сайта, на котором размещен каталог продукции предприятия, где присутствует подробное описание товаров, технические и потребительские данные и другая информация. Примером каталога продукции может стать раздел сайта louisvuitton.com.

Интернет-магазин. Сайт или раздел сайта с каталогом продукции и корзиной для формирования заказа по каталогу. Посетитель сайта во время просмотра каталога может поместить интересующую его позицию в корзину заказа. При наличии широкой линейки моделей, на сайте могут использоваться инструменты, помогающие выбрать товар на основе определенных критериев. Для оплаты заказа возможно использовать систему онлайн-платежей, выписку счета, оплату наложенным платежом или оплату по доставке. Примером онлайн-магазина с фильтром по параметрам может служить раздел сайта бренда для Великобритании, который предлагает своим приобрести товары бренда онлайн.

В интернет-магазине и каталоге особое внимание уделяется подробному описанию товара, его внешнему виду, потребительским свойствам. Фотографию предмета можно увеличить, выбрать разные модели, отличающиеся по цвету. На сайте предлагается дополнительный сервис. На сайте бренда Louis Vuitton существует возможность кастомизации продукции под заказ потребителя. В частности, на изделие можно нанести инициалы заказчика. Подобный функционал доступен также в официальном сообществе бренда на ресурсе facebook.com.

Следует также отметить, что для отстройки от конкурентов бренды занимают определенные территории, с которыми они хотят ассоциироваться. Louis Vuitton, например, выделяет пространство на сайте для создания ассоциаций с тематикой путешествий и приключений. Бренд создал отдельный сайт www.louisvuittonamble.com, размещены гиды по таким городам, как Париж, Барселона, Мадрид, Лондон и другие. Пользователь сайта может скачать приложение для телефона iPhone. Во время прогулки по городу путь пользователя записывается и отображается на сайте. Если пользователь делает фотографию местности с помощью программы, то это фото появляется на сайте в аккаунте пользователя и отмечается на карте его маршрута. Для использования функционала сайта, необходима простая регистрация на веб-ресурсе или в мобильном приложении. Информация о пользователе после этого попадает в базу данных компании, где она может быть использована для рассылки сообщений по электронной почте.

Во время мероприятия возможно также вести прямую трансляцию с него для тех, кто заинтересован, но по тем или иным причинам не смог посетить событие. Таким способом воспользовался и бренд Louis Vuitton для репортажа с показа 9 мая 2011 года. В этот день пользователи, зашедшие в приложение на социальной сети facebook.com, могли увидеть прямую трансляцию с показа осень-зима 201 1—2012.

Бренд Louis Vuitton также использует и сторонние ресурсы для публикации материалов. Так, в официальном фотоканале на площадке Flickr.com, были размещены фотографии с открытия магазина в Лондоне 25 мая 2010 года.

Перечисленные действия предприятия в области построения цифровых коммуникаций характерны для коммуникаций бренда Louis Vuitton на общемировом рынке. Для понимания положения дел с построением цифровых коммуникаций для российского рынка необходимо дополнительно провести PEST-анализ и определить факторы внешней среды, которые влияют на бизнес компании и коммуникационную деятельность Louis Vuitton в России. Только в этом случае возможна адаптация мирового опыта построения цифровых коммуникаций бренда Louis Vuitton для их эффективного осуществления в России.

Подведем основные итоги. Для понимания поведения аудитории онлайн и выстраивания эффективных цифровых коммуникаций с ней, следует использовать базовые схемы коммуникации и поведения потребителя. Однако следует учитывать, что эти схемы дают лишь общее представление о механизмах принятия решения и обработке информации потребителем. Поскольку цифровой ландшафт постоянно меняется, в современной практике построения цифровых коммуникаций принято ориентироваться на базовые модели, добавляя в них особенности, встречающиеся в онлайн-среде.

Такой подход включает в себя технику построения так называемых путей пользователя, то есть возможных схем поведения потребителя онлайн. Благодаря схеме, возможно определить наиболее важные точки соприкосновения с аудиторией и использовать те из них, которые помогают достичь целей рекламодателя. Для построения детального пути пользователя необходимо использовать дополнительные источники информации о потребителе. В связи с технологическими особенностями цифровая среда является детально измеримой, однако данные об этих измерениях, как правило, невозможно найти в открытом доступе.

В силу этой причины анализ особенностей построения цифровых коммуникаций строится на общедоступной информации, которая может не отражать действительного положения дел, что снижает результативность продвижения продукции предприятий. Российским предприятиям для повышения эффективности построения цифровых коммуникаций следует значительно улучшить процессы получения, трактовки и использования информации о целевых аудиториях своей продукции.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 13**

<https://youtu.be/nfR3r9yvLb8>

**ТЕМА 13. ЮРИДИЧЕСКОЕ И ПИАР СОПРОВОЖДЕНИЕ**

**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Роль связей с общественностью в бизнесе**

В данной главе рассматривается роль связей с общественность в коммерческих структурах. В качестве примера автор использует компанию «Комплексные продажи». На основе анализа работы сайта, социальных сетей и работы отдела маркетинга и рекламы со СМИ, а также, исходя из задач отдела, была определена роль связей с общественностью предпринимательской среды. Бизнес-среда развивается в России непланомерно и это в значительной степени повлияло и на пресс-службы, отделы маркетинга, которые формируют имидж предпринимательской среды. В связи с этим на них возлагают определенную роль, которая способствует получению прибыли.

С развитием новых технологий сфера медиа существенно трансформировалась. Сегодня очевидна общероссийская тенденция к активному развитию связей с общественностью в сфере бизнеса. При этом наблюдаются индивидуальные особенности работы с информацией в рамках данной деятельности крупных компаний, и, соответственно, вариативность опыта структур по связям с общественностью, которые функционируют сейчас в России. Чтобы сформировать репутацию своей компании на российском рынке специалисты по связям с общественностью прибегают к традиционным для зарубежных стран схемам, трансформируя их с учетом особенностей экономико-социальных моделей и культурной спецификой нашей страны.

Многие коммерческие предприятия стали использовать связи с общественностью в своей работе. Нельзя сказать, что все коммерческие структуры имеют пресс-службу. Однако современные условия жизни, развитие технического прогресса, нарастающая конкуренция заставляет многих собственников бизнеса всерьез задуматься о создании такого инструмента, который выведет их в первые ряды. Часто таким инструментом выступает служба по связям с общественностью. Она помогает в упорядочивании системы управления, которая призвана обеспечивать согласие внутренней и внешней общественности с политикой и действительной практикой работы организации.

В наши дни запустить бизнес — это не так сложно, а вот сделать так, чтобы он начал приносить прибыль гораздо труднее. С чем это связано? Пожалуй, один из существенных аргументов сводится к тому, что современный бизнес должен соответствовать всем тем требованиям, которые предъявляет общество и диктует рынок в целом. Важным становится не столько то, что именно делает фирма, сколько ее имидж и репутация. Ни для кого ни секрет, что лейбл стал играть весомую роль. Мы слышим знакомое название, например, «Adidas», и сразу представляем себе продукцию данной компании. Нам не нужны другие качественные характеристики, достаточно того, что есть имя, известное во всем мире.

Возможно, есть и другая марка спортивный вещей, которая имеет привлекательную цену, которая лучше по качеству, но если она никому не известна, то мы скорей всего купим то, что у всех на слуху. Сейчас фирмы вынуждены работать над своей репутацией порой больше, чем над качеством. По данным многих специалистов, за последние 20 лет доля стоимости репутации в общей стоимости компании выросла с 15% до 82%. При этом снижение репутации на 1% дает падение рыночной стоимости фирмы на 3%. Много хороших идей и проектов оказались не реализованными именно в силу внешнего сопротивления их осуществлению. Цель любого бизнеса - получить прибыль. Достигнуть эту цель всегда сложно, поэтому формируются определенные инструменты, которые помогают в этом. Один из них — это взаимодействие с общественностью.

Стоит понимать, что PR выполняет особую функцию управления, которая направлена на установление и поддержание взаимовыгодного сотрудничества между организацией и общественностью, решению различных проблем и задач; помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него; определяет и делает особый упор на главной задаче руководства - служить интересам общественности; помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно; выполняет роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогает справиться с нежелательными тенденциями; использует исследования и открытое, основанное на этических нормах общение в качестве основных средств деятельности.

Этот подход можно назвать альтруистическим, он присутствует и в других определений РЯ, как более ранних, так и появившихся позднее. В этом русле существуют так же определения, данные общественным связям другими авторитетными организациями и исследователями. Так, британский Институт общественных отношений, созданный в 1948г., принял следующую трактовку: «Паблик рилейшнз — это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью».

Альтруистическое определение, направленное на достижение абстрактной общественной гармонии, предлагает известный английский РR -специалист Сэм Блэк:

«Связь с общественностью — это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности». Существует и другой подход в определении РR-деятельности - компромиссный, делающий упор не на абстрактной общественной гармонии, а на удовлетворении конкретных интересов. Суть подхода в том, что организация учитывает интересы общественности для того, чтобы и ее интересы были восприняты с пониманием. Такой подход к связи с общественностью еще в первые десятилетия XX в. предлагал один из основателей связей с общественностью - Эдвард Бернейз. Вот его определение:

«Связь с общественностью — это усилия, направленные на то, чтобы убедить общественность изменить свой подход или свои действия, а также на гармонизацию деятельности организации в соответствии с интересами общественности и наоборот». Этот подход разделяет достаточно большое число РЯ-профессионалов. Существует так же прагматический подход, лишенный всякого идеалистического содержания. Его суть - умение общаться с людьми — это товар, который можно свободно купить, как сахар или кофе. Так, в Словаре новых иностранных слов, изданном в 1995 г. в МГУ РR понимается как «организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования предприятия (учреждения, фирмы) и повышения его репутации.

Осуществляется разными путями, но прежде всего через СМИ. Искусство взаимоотношений между государственными (управленческими), общественными структурами и гражданами в интересах всего общества». Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации). Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Определяем РR -деятельность следующим образом:«Паблик рилейшнз — это система информационно-аналитических, и процедурно-технологических действий, направленных на гармонизацию взаимоотношений внутри некоторого проекта, а также между участниками проекта и его внешним окружением в целях успешной реализации данного проекта». Все эти определения дают понимания того, что деятельность служб по связям с общественностью в бизнесе нацелена на создание определенной репутации компании, формирования интереса к деятельности данной компании, освещения результатов ее работы и как следствие увеличения прибыли.

Для того, чтобы наглядно показать роль служб по связям с общественностью в бизнесе, рассмотрит работу одной из них. Для примера возьмем работу связей с общественностью челябинской компании «Комплексные продажи». Этот пример взят за основу, потому что автор является сотрудником данной организации, что гораздо облегчит изучение проблематики статьи, а также поможет раскрыть тему. Компания «Комплексные продажи» существует на рынке с 2014 года, ее товаром являются интеллектуальные услуги. Она занимается постановкой системы сложных продаж и маркетингом на предприятиях. Свою историю она начала гораздо раньше, в 2007 году, когда была открыта компания в Москве, занимающейся исключительно поставкой продаж. В дальнейшем компания была преобразована и переведена в Челябинск. В компании существует отдел маркетинга и рекламы, в обязанности которого входит и взаимодействие с общественностью.

**Связи с общественностью используются специалистами данной компании для решения таких задач, как:**

* Создание материалов о компании;
* Формирование рекламных материалов для отдела продаж;
* Взаимодействие со СМИ;
* Подбор, мотивация и обучение персонала;
* Улучшение взаимоотношений служащих компании;
* Оптимизация маркетинговой политики;
* Управление финансами;
* Расширение клиентской базы;
* Организация специальных РR -мероприятий;
* Формирование и укрепление позитивного имиджа компании в среде партнеров по бизнесу и других категорий общественности.

Создание материалов о компании является чуть ли не главной функцией отдела маркетинга и рекламы. Сотрудники разрабатывают полное описание организации, ведь именно через него они знакомят общественность с деятельностью компании. Также РR -специалисты компании полностью отвечают за наполнение собственного сайта. Сбор информации ведется как через изучение специальных источников, так и методом выгрузки знаний у носителей уникальной информации, например собственников компании. Помимо этого, в данной организации существует ряд услуг, иначе говоря, линейка продуктов, которые также требуют описания.

Создание материалов о компании позволяет иметь всем остальным сотрудникам организации четкое представление о том, чем занимается компания, а также и всем остальным давать ответы на интересующие вопросы. Подобная функция требует от РЯ-специалиста отличного знания специфики рынка, на котором работает компания, а также умения писать логические и понятные тексты. В силу того, что организация занимается предоставлением интеллектуальных услуг, ей необходимо вести подобную деятельность. Как же это осуществляется? Многие сотрудники компании являются экспертами в той или иной отрасли, а значит, могут дать полную информацию о каком-либо продукте, которым они занимаются.

В данном случае РR -специалист занимается еще и написанием тематических статей, например, размышляет на такие темы, как кому необходимы сложные продажи, особенности сложных продаж, теория формирования спроса и другое. Эти статьи публикуют в специализированных изданиях, где аудитория понимает, о чем идет речь и готова вступить в дискуссию. Все это, безусловно, дает понимание того, чем занимается компания. Однако расчет идет лишь на определенную аудиторию, которая интересна компании как клиент либо как партнер.

Еще одна задача, которую выполняет служба по связям с общественностью — это формирование продажных материалов. Отдел продаж в компании «Комплексные продажи» работает по теории формирования спроса, которая состоит из четырех этапов. Первый этап - узнаваемость компании полностью выполняет отдел маркетинга. Сотрудники должны сформировать определенные продажные материалы, которые помогут клиенту лучше понимать ту или иную услугу. Обычно в эти материалы входят различные информационные письма, специальные предложения, описания продукта, составления отзывов. Причем каждый продажный материал формируется под определенного клиента в зависимости от его потребностей и отрасли, где он работает.

Также стоит учитывать, что каждый из материалов составляется так, чтобы вызвать интерес, а еще лучше сформировать спрос. Помимо этого, производится много контактной работы - звонки, первичные встречи. Данная задача требует от отдела умения креативно и нестандартно оформлять, и описывать порой обычные, стандартные вещи. Этими материалами также активно пользуется и отдел продаж. Благодаря этой работе происходит первоначальный контакт с клиентом, который в дальнейшем может привести к сделке. Конечно, в данном случае работа отдела маркетинга и рекламы не направлена напрямую на получение прибыли, но подразумевает ее получение в дальнейшем.

Взаимодействие со СМИ еще одна из немаловажных задач. Именно средства массовой информации помогают работать на имидж и репутацию компании, а также рассказывать о деятельности компании в широких кругах. Для того чтобы данное взаимодействие совершалось РЯ-специалисту необходимо заинтересовать журналистов, что порой является сложной задачей. Заинтересовать журналистов можно несколькими способами - создать инфоповод, совершить что-то необычное, что привлечет журналистов. Причем стоит учитывать, что сказанное СМИ должно положительно характеризовать компанию. Часто журналисты занимаются разоблачением, пишут не самые положительные факты об организациях.

Для начала PR-специалист должен следить за тем, чтобы ничего негативного к компании не происходило, а также если что-то случилось, то не распространять это за рамки компании либо представить так, чтобы это положительно сказалось на организации. Создание инфоповодов всегда затруднительно для коммерческих структур. Многие бизнесмены не готовы тратить свое время и силы, чтобы организовывать или участвовать в том или ином мероприятии, причем некоторые из них требуют дополнительных расходов, что тоже является непривлекательным для бизнесмена. Однако присутствовать в информационном потоке многие хотят, поэтому и прибегают к силам отдела маркетинга и рекламы.

Специалисты отдела маркетинга и рекламы, выполняющие функции службы связей с общественностью, разрабатывают рекламные материалы, нацеленные на привлечение новых сотрудников. Помимо того, что создаются подобные материалы, они еще и распространяются. Обычно каналами для распространения служат профильные сайты, социальные сети. Также именно сотрудники данного отдела довольно сильно влияют на мотивацию остальных работников. Они создают различные внутренние мероприятия, организуют различные совместные походы куда-либо. Улучшение взаимоотношений сотрудников компании также достигается подобными методами.

Еще одна из задач отдела маркетинга и рекламы — это оптимизация маркетинговой политики. В процессе работы специалисты данного отдела начинают разбираться во всех тонкостях и нюансах работы. Цель начальника отдела - сделать так, что сотрудники были эффективны на сто процентов. Конечно, добиться этого весьма сложно. Помочь может только многолетний опыт работы. По мере выполнения поставленных задач сотрудники начинают видеть работу изнутри и разбираться в своем деле гораздо лучше. Для бизнеса важно иметь отдел по связям с общественностью как можно меньше и как можно эффективнее. Это связано с тем, что сотрудники данного типа не приносят прибыль на прямую, а значит их содержание не выгодно. Многие руководители нацелены на то, чтобы улучшить работу маркетологов. В компании отдел маркетинга играет второстепенную роль.

На первом месте - продажи. Однако постоянно вводятся какие-либо изменения, чтобы получить как можно больше материалов от пиарщиков. Причем, некоторые работы заказывают на стороне, особенно единоразовые заказы, что гораздо выгоднее компании. При этом в этой компании услуги сотрудников отдела продают еще и на сторону. Одна из услуг, которую предоставляет компания, маркетинговое сопровождение. Сотрудники не получают за это дополнительную зарплату, а в компанию идут средства, которые оправдывают существование отдела. В коммерческих структурах распределение бюджета идет совсем не так как в государственных учреждениях.

Расскажу на примере «Комплексных продаж», которые являются ярким примером того, как распределяют бюджет в подобных компаниях. Для начала как такового бюджета в компании не существует. Есть затраты на нужды компании, зарплата сотрудникам, аренда. Никакого маркетингового бюджета, который необходимо потратить у компании не существует. Это огромный минус. Бизнесмену не выгодно давать деньги своим пиарщикам. Когда есть большая необходимость в распечатке баннера, визиток, выделяются средства из общей кассы. Однако отсутствие бюджета отрицательно влияет на работу компании. Многие проекты остаются нереализованными, потому что на них не выделены средства. Начальник отдела не может составить полноценный медиаплан, ведь он не знает, сколько средств ему позволят взять из общей кассы.

Такая ситуация знакома многим предпринимателям. Все хотят иметь связи с общественностью, но никто не желает выделять на это средства. Как же справляются маркетологи в сложившейся ситуации? Многие начинают работать по взаимозачету. Это отнимает дополнительно время и силы, но позволяет иметь продукцию без затраты средств. Конечно, такая форма работа идеальна для многих. Однако за ней стоит огромный труд - необходимо провести ряд деловых переговоров, убедить сторону, что услуги равноценны, и каждый может быть полезен друг другу.

В силу того, что многие пиарщики посещают разного рода мероприятия, контактируют много с людьми, они могут параллельно привлекать клиентов к своей компании. Любой специалист по связям с общественностью -человек, работающий на публике и имеющий множество контактов. Каждый старается обзаводиться полезными связями, ведь это может помочь им в их профессиональной деятельности. Посещение различного рода мероприятий и событий расширяет их круг знакомств. Многие именно так рассказывают о деятельности своей компании, на каком-нибудь вечере. Люди гораздо охотнее слушают о компании, когда человек им рассказывает об этом в неформальной обстановке.

Одна из сложных, но интересных задач -организация собственных мероприятий. Прежде чем начать работу составляется программа продвижения. Каждый шаг, который выполняет пиарщик заведомо известен. Организация мероприятий также положительно сказывается на компании. Многие узнают о деятельности компании, расширяется клиентская база, создается определенный имидж. Конечно, такая работа требует невероятных усилий. Необходимо рассказать всем об этом мероприятии, а значит задействовать все возможные каналы -СМИ, соцсети, рассылки, обзвон и т. д. Каждый ресурс требует своего материала. Затем необходимо пригласить людей, гораздо сложнее это сделать, если мероприятие платное, а обычно оно платное, ведь цель любого бизнесмена -получение прибыли. После каждого мероприятия существует определенная отчетность, из которой видно насколько хорошо или плохо поработал отдел.

Все вышесказанные задачи перетекают в одну общую - формирование позитивного имиджа предприятия. В современном мире очень важно, что о тебе говорят коллеги. Порой именно имидж влияет на прибыль компании. Люди обращаются в компанию по рекомендации, по тем отзывам, которые слышат. Роль связей с общественностью в данном случае - сделать так, чтобы и имидж компании, и имидж ее руководителя был безупречен.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Каждая коммерческая структура нацелена на получение прибыли, однако, сил отдела продаж не хватает, поэтому многие бизнесмены решают создать отдел маркетинга, связей с общественностью, пресс-службу - названия разные, но суть одна. Эти отделы формирует определенный имидж компании. Роль связей с общественностью - сформировать у целевой аудитории определенное мнение о деятельности компании, продвинуть услуги, одним словом, создать почву для продаж.

**Сущность и значение управления общественными связями и РR в современном обществе**

Итак, общественные связи — это система реализации взаимной потребности всех частей социального организма, влияния на человека, на классы, социальные слои и группы с целью обеспечения социального взаимодействия. Общественные связи как система производства и передачи информации, пронизывая весь социальный организм, обеспечивают производительную силу коммуникаций. Их можно рассматривать как средство и как процесс регулирования отношений во имя общественного прогресса между властью и обществом, между бизнесом и обществом, между культурой и обществом, а также внутри власти, бизнеса и культуры, как сферу человеческой деятельности.

Процесс регулирования отношений в сфере политики, экономики, культуры обеспечивает общественный прогресс и равновесие в системах координат: человек - политика, человек - экономика, человек - культура. Процесс регулирования отношений осуществляется путем обмена информацией. Общественные связи как информационный мост, как процесс регулирования отношений между властью, бизнесом, культурой и обществом находят свое выражение в форме образования, религии, пропаганды, культуры, прежде всего массовой, в форме рекламы. Образование, религия, пропаганда, массовая культура, реклама — это, по сути, формы существования, формы жизнедеятельности общественных связей.

От форм функционирования общественных связей зависит характер регулирования отношений между властью, бизнесом, культурой и обществом, характер разрешения противоречий между ними. Этот характер может быть эволюционным, взаимно учитывающим интересы сторон, компромиссный, а может быть революционным, или манипуляторским, подавляющим (например, в случае превалирования пропаганды, переходящей в манипулирование сознанием).

**Общественные связи имеют следующее назначение.**

1. Обеспечение социальных действий. Одним из ключевых вопросов современной политологии и социологии является концепция социального действия, в соответствии с которой ни одна социальная система в любом обществе не способна осуществить социальные действия без информационного обмена, без общественных связей, которые пронизывают всю общественную ткань.

2. Обеспечение политической, экономической и конкурентной борьбы. Современное общество динамично по своей природе в силу взаимодействия и противоречивости интересов разных социальных групп и классов, властной элиты и общества, различных групп внутри властных структур, интересов финансовых и промышленных монополий.

Современная политология различает конфликты между элитой и остальной частью общества, между различными группами и классами общества, не принадлежащими к политической элите и использующими свои организации, между финансово-промышленными группами как центрами силы в обществе. Известны конфликты этнические, геополитические, международные. Конфликт — это состояние идеологической, политической, социальной или экономической борьбы. Огромную роль в обеспечении этой борьбы играют общественные связи. Посредством обмена информацией, влияния на общественное сознание и настроение, использования различных методов воздействия на политические, экономические силы, общественные связи способствуют разрешению, преобразованию конфликта.

3. Обеспечение развития личности. Общественные связи играют важнейшую роль в формировании личности в той ее части, которая связана с влиянием культуры.

Общественные связи не заменяют межличностного влияния, семьи, окружения личности - они доводят до личности социокультурные образцы, базисные личностные образцы через образование, религию, пропаганду, рекламу, массовую культуру.

4. Социальный контроль масс, влияние на человека. Общественные связи как процесс обмена информацией и стоящими за ней ценностями, как производительная сила коммуникаций становятся движущей силой общественного прогресса. Они необходимы для жизнедеятельности общества, для социального контроля масс. Именно социальный контроль масс является весьма значительной частью культуры влияния на человека. Общественные связи замыкаются на целый вид культуры - культуру влияния на человека, «обработку людей людьми», что подразумевает образование, воспитание человека, его постоянное информирование, широкие возможности для его убеждения с помощью средств массовой информации и иных. Развитость этого вида культуры, ее адекватность другим видам культуры определяет богатство, эффективность и мощь общественных связей.

Общественные связи во многом контролируются и управляются такой подсистемой, как «паблик рилейшнз» (PR), которая рассматривается как идеология и технологии управления общественными связями, как организующий инструмент политической, экономической и конкурентной борьбы. PR нельзя рассматривать вне таких понятий, как общественные отношения, социальное взаимодействие, управление социальными процессами, коммуникационное взаимодействие, общественность, общественное мнение, технология влияния на людей. Сегодня сложились два подхода, определяющие сущность PR. - социальный и технологический. Первый относится к организации социального взаимодействия (в том числе в форме политической и экономической борьбы), к достижению социального согласия; второй - к технологиям управления, воздействия на людей.

Обратим основное внимание на второй подход. С этих позиций «паблик рилейшнз» — это функция управления общественными связями, управления культурой влияния на человека, управления от имени власти, организации, фирмы, корпорации. Ибо только благодаря этой культуре, благодаря общественным связям можно влиять на общественность, на общественное мнение, на процесс создания социально-политико-психологической среды, важной для власти, организации, фирмы. В целом в управленческой цепи «власть - организация «паблик рилейшнз» - общественные связи» (культура влияния на человека) - общественность проявляется феномен общественных связей и PR, их универсальная культурно-творческая функция.

Любая структура, которая поставила себе цель объясниться с обществом, общественностью, с той или иной социальной группой, с коллективом, поставила цель участвовать в политической и экономической борьбе, повлиять на общественное сознание, настроение, обучить, воспитать человека, не может обойтись без «паблик рилейшнз». PR выступают в роли идеолога, организатора и управляющего начала этих процессов. Система общественных связей и «паблик рилейшнз» как элемент управления этой системой — это, в современном понимании, наука о коммуникациях, обеспечивающих достижение согласия, сотрудничества, гармонии в обществе на основе согласования интересов различных социальных групп, классов, структур власти, бизнеса, экономики, культуры, в том числе и посредством политической, экономической, конкурентной борьбы.

«Паблик рилейшнз» - важнейшая часть управления обществом и любой организацией; это своего рода идеология политической, экономической и конкурентной борьбы, идеология сотрудничества и согласования интересов, технология управления сознанием и настроением людей как внутри организации, так и на уровне социальной группы, социального слоя, класса и в целом на уровне общества: это технология продвижения продукции (идей, товаров, организаций, лидеров) на политическом рынке, рынках товаров и услуг, образования и культуры. Структуры «паблик рилейшнз» действуют в системе высшей, отраслевой, региональной власти, на предприятиях, в компаниях, фирмах, корпорациях, организациях.

Если общественные связи нацелены на регулирование противоречий в отношениях власти и общества, бизнеса и общества, культуры и общества, то «паблик рилейшнз» — это элемент управления этим процессом. По сути «паблик рилейшнз» — это наука об управлении процессом разрешения противоречий в общественных отношениях через организацию влияния на людей. Система «паблик рилейшнз» как управленческий элемент общественных связей имеет свои технологии, свои инструменты управления.

К ним относятся сбор, обработка и анализ информации о состоянии объекта управления; выработка целей воздействия на сознание и настроение общественности: определение и использование форм воздействия на общественное сознание и настроение людей; создание имиджа и политическое консультирование: «управление» лидерами и ситуациями, работа со СМИ; изучение общественного мнения как обратной связи в деятельности «паблик рилейшнз». На переломных этапах развития общества власть использует все функции «паблик рилейшнз», все формы общественных связей.

Процесс социальных изменений лежит в сфере социальных технологий и связан с определенной практической деятельностью, направленной на преобразование социального объекта. В нашем случае объектом является общественность, а инструментом преобразования, изменения ее составляющих - общественные связи, которые включают в себя управляющее начало «паблик рилейшнз». В ходе этих преобразований происходит изменение общественных отношений, но не напрямую, а посредством влияния на определенные социальные объекты. Поэтому общественные связи выступают как инструмент социальных изменений под управляющим началом структур «паблик рилейшнз».

С позиции «паблик рилейшнз» общественность условно можно разделить на «открытую» и «закрытую». «Открытая» общественность — это широкие массы населения, совокупность всех социальных слоев, классов и групп, социальных сообществ, трудовые коллективы и аппараты власти, совокупность электоратов различных партий и движений, аудитория средств массовой информации, участники различных политических или социокультурных движений, это, наконец, потребители товаров и услуг. «Закрытая» общественность — это сотрудники фирм, компаний, учреждений, аппаратов власти, объединенные служебными и профессиональными отношениями.

Принципиальная сущность системы PR состоит в том, что она работает как с «открытой» общественностью, так и с «закрытой». Эффективность деятельности служб PR напрямую зависит от глубины понимания социально-психологических характеристик «открытой» и «закрытой» общественности, потому что именно общественность является носителем определенного массового сознания, общественного мнения и общественных настроений

**Юридические услуги сопровождения**

Каждому предприятию необходимо качественное юридическое сопровождение. Квалифицированная юридическая помощь в различных направлениях деятельности востребована и актуальна в любых правовых ситуациях. Как понять, что вам нужны юридические услуги сопровождения? Чем юридическое сопровождение деятельности сторонней организацией отличается от деятельности штатного юриста и как определиться с выбором квалифицированной юридической поддержки? Расскажем о преимуществах юридического сопровождения деятельности.

**Что такое юридическое сопровождение и кому оно необходимо?**

Юридическое сопровождение — это передача правовых дел компании сторонней юридической фирме, которая полностью или частично берет на себя полноценную работу штатного юриста. Например, сторонняя юридическая компания может вести только налоговые дела или представлять интересы предприятия в суде. Данный вариант подходит в том случае, когда в организации есть один-два штатных юриста, которые в силу ежедневной работы или отсутствия специализации по какому-либо вопросу не могут вести иные или сложные задачи. Если в штате компании отсутствует юрист, тогда юридическое сопровождение деятельности обеспечивает юридическая компания, которая выполняет текущую договорную, судебную и другую работу, которая включена в профессиональные обязанности штатного юриста.

Как правило, юридические услуги сопровождения необходимы субъектам малого и среднего бизнеса. Такие компании зачастую не могут иметь в штате своего юриста. Причем именно малые и средние предприятия чаще всего имеют юридические сложности, которые и необходимо доверить опытным юристам. Тем временем для крупных компаний подобный вариант правового сопровождения является менее актуальным. Крупные организации могут позволить себе иметь полный штат юристов различных специализаций, так как обладают наибольшим количеством денежных ресурсов. Поэтому юридические услуги сопровождения рекомендуются тем компаниям, которые нацелены на оптимизацию своей деятельности и финансовых расходов. Такой вариант окажется намного дешевле наличия в штате собственного специалиста.

**ПЛЮСЫ ЮРИДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ**

**Преимуществами юридического сопровождения деятельности можно назвать:**

**1. Экономию финансовых ресурсов**

Из расходов можно будет исключить оплату рабочего места сотрудника, включая технику, а также премии, отпускные и другие компенсационные платежи, положенные штатному сотруднику. При сложении перечисленных затрат и заработной платы собственного юриста, то услуги юридической компании обычно обходятся гораздо дешевле.

**2. Уменьшение налоговых отчислений**

При отсутствии в штате юриста нет необходимости делать налоговые отчисления с заработной платы сотрудника. Получается, вы можете сэкономить ещё 49% от сумм, перечисленных выше.

**3. Постоянное оказание услуг**

Всегда существует вероятность того, что штатный специалист может прекратить рабочую деятельность в связи с уходом на больничный, в отпуск или вовсе уволиться. Специалисты юридической компании, работающие по договору юридического сопровождения, работают бесперебойно, так как при отсутствии закрепленного за компанией юриста, в деятельность может включиться другой юрист.

**4. Высокое качество правового обслуживания**

На конкурентном рынке юридических услуг каждая юридическая компания стремиться упрочить свои позиции, поэтому старается предоставлять качественные услуги. Качество услуг здесь выражается в подборе грамотных и опытных юристов, повышающих свою квалификацию, а также в клиентоориентированности, формировании лояльности клиентов и грамотном подходе в системе обслуживания клиентов. Все это позволяет оказывать правовые услуги на высоком уровне.

**5. Многопрофильность услуг**

Различные виды спорных ситуаций предполагают привлечение разнопрофильных специалистов. Зачастую 1 штатный сотрудник не в силах профессионально разобраться с ними. В юридическом сопровождении сторонней юридической компании такими вопросами могут заниматься несколько юристов. Например, в нашей компании «РосКо», вы получите комплексное юридическое сопровождение по цене 1 штатного сотрудника. Конечно, юридическое сопровождение, помимо перечисленных преимуществ, может иметь и минусы.

Но в главном вопросе — цена юридического сопровождения в сравнении с наличием в штате собственного юриста, сопровождение здесь является наиболее выгодным вариантом. Безусловно, юридическое сопровождение деятельности сторонней юридической компанией финансово будет значительно выгоднее для предприятий малого и среднего бизнеса, если учитывать дополнительно, что стоимость таких услуг в компании «РосКо» начинается от 25 000 рублей. Доверить вопрос юридического сопровождения бизнеса юридической компании — это выгодное, рациональное и современное решение, которое позволит сэкономить малому и среднему бизнесу значительные финансовые ресурсы.

**Цифровой след компании и юридическое сопровождение сделок**

В цифровом пространстве хранится много наших данных: какие сайты мы смотрим, что публикуем в социальных сетях, какими устройствами пользуемся, где попадаем в объективы камер. Это так называемый цифровой след человека. Цифровой след остается после многих наших действий, связанных с цифровыми устройствами. А еще есть цифровой след человека как гражданина РФ. Сюда относятся, например, кредитная история, сведения о налогах, отчислениях в Пенсионный Фонд, штрафах и пр. А cookie-файлы — тоже цифровой след? Да. В них информация об ID, параметрах устройства, с которого человек заходит на сайт, история его посещений. Но по ID невозможно вычислить вашу фамилию и номер паспорта. По cookie-файлам можно связать только устройство и сайты, куда с него заходили. А потом это использовать. Например, производитель косметики закажет таргетированную рекламу своего товара. Его фокус-группа — женщины, интересующиеся красотой.

В итоге эти женщины зайдут в интернет и увидят сбоку рекламы: «Купите товар, это выгодное предложение! Только сейчас, в эту минуту!» Все это следствие анализа данных. На сайте женского журнала Glamour используются cookie-файлы. Об этом сказано во всплывающем уведомлении. По ссылке в нем — информация о том, что cookie-файлы помогают этой компании понять нужды клиентов и сделать сайт полезнее. И что, хранятся абсолютно все данные, весь цифровой след? Нет, технологии хранения достаточно дорогие. Компании фильтруют данные и хранят только то, что связано с их деятельностью.

Например, у вас есть Google-аккаунт. Вы пользуетесь им на планшете, смартфоне и с него заходите во все сервисы. Вам удобно: не нужно переносить настройки и историю поисков с одного гаджета на другой. Но, чтобы это обеспечить, Google вынужден хранить о вас эту информацию. Чтобы в будущем делать удобнее свои сервисы. При этом не спрашивать вас о чем-то снова, а использовать предыдущую историю коммуникаций.

То есть одна из целей хранения — удобство клиента. А еще? Например, какие цели у банка? Есть и коммерческая цель. Вот у банка хранится информация о транзакциях, которые делают люди. Это хорошая почва, чтобы составлять модели таргетированных предложений. Банк хочет предлагать людям те свои продукты, которые им наиболее интересны. Так мы создаем дополнительные предложения. Рассчитываем, что подойдет конкретному клиенту. Потом он получает смс, пуш-уведомление или письмо на электронную почту: банк готов выдать вам кредит или сделать персональную скидку на услуги. Интернет-площадки тоже собирают данные с коммерческой целью. Если вы интересовались недвижимостью или постельным бельем, не удивляйтесь, если браузер предложит вам их рекламу.

Выходит, цифровой след позволяет оценить и кредитоспособность клиента? Да, это еще одна цель банка. Допустим, человек хочет взять кредит. Как банк собирает данные? Клиент заполняет анкету, оставляет онлайн-заявку на кредит и подписывает согласие на обработку персональных данных. Мы обрабатываем анкету плюс используем открытые источники данных: делаем запрос в Федеральную службу судебных приставов, уточняем, действителен ли паспорт. Клиент может дать согласие и на проверку закрытой информации, например, его кредитной истории. По итогам мы выставляем скоринговый балл и высчитываем вероятность дефолта.

То есть сможет человек платить или нет. На сайте Федеральной службы судебных приставов можно бесплатно узнать, есть ли у вас исполнительное производство. Это когда суд принудительно заставляет вас выполнить его решение. Например, вернуть кому-то долг и отдавать 50% зарплаты. Если производств нет, появится уведомление, что ничего не найдено. Значит, пока одного цифрового следа мало — нужны анкеты и бумажные документы? Да, но мы стараемся сокращать объем анкеты. Иначе клиенты не пройдут путь от желания взять кредит до его выдачи. Саму заявку можно быстро и удобно заполнить онлайн.

В плане документов тоже есть прогресс. Чтобы оформить потребительский кредит или кредитную карту до определенной суммы, теперь нужен только паспорт.

Как в этом помогает цифровой след? Например, раньше мы просили клиента писать про свои текущие кредиты: в каких они банках, какой ежемесячный платеж. Сейчас делаем запрос в Бюро кредитных историй. Информация оттуда вытягивается и автоматически анализируется. На gosuslugi.ru можно получить список Бюро, в которых сформирована ваша кредитная история. Путь: «Главная» → «Категории услуг» → «Налоги и финансы» → «Сведения о Бюро кредитных историй» → «Доступ физически лиц к списку организаций, в которых хранится кредитная история».

Потом на сайте нужного Бюро можно заказать кредитный отчет. Каждый человек может сделать это бесплатно дважды в год. Есть ли еще проекты по сбору цифровых данных? Есть. Раньше мы просили приносить с работы справки 2-НДФЛ. Сейчас пробуем использовать данные из Пенсионного фонда. Клиенту будет приходить смс: он должен будет подтвердить, что согласен на запрос данных из ПФР. После этого они поступят в банк. ПФР поможет оценить доходы клиента и понять, работает он или нет. А данные из закрытых источников берете? Онлайн-, телеком-компаний? Мы не можем это разглашать. Но вообще, на рынке есть кейсы, когда некий банк заключает договор с большими компаниями, которые хранят данные. Банк объединяет эти данные с теми, что есть у него. И так оценивает каждого конкретного клиента. А это легально? Конечно. Клиент дает согласие на запрос этих данных, а компании предоставляют только скоринговые оценки. То есть приватность жизни не нарушается. Все это обезличено, без персональных нюансов — чистая математика.

Получается некая цифра — одна из переменных при оценке кредитоспособности. И это только для банковских нужд. Цифровой след может попасть в руки мошенников. Например, аферисты найдут номер паспорта человека и попытаются оформить на него кредит. Как банк от этого страхуется? Да, бывает, что мошенники нашли чужие данные и воспользовались ими. Наша задача — не выдать им кредит. Для этого мы собираем как можно больше данных о реальном клиенте — то, чего нет у мошенников. Хотим вовремя уберечь его. Плюс, если не будет платежей, это убыток банку. Как защитить от мошенников свой цифровой след? Если мы говорим о крупных интернет-игроках с мировой известностью, думаю, нет смысла что-то от них скрывать. А от маленьких, никому не известных компаний лучше свои данные сохранить.

Чтобы войти в личный кабинет на сайте hh.ru, не обязательно вводить логин и пароль. Можно авторизоваться через любую из 7 социальных сетей. Сбор данных как-то регулируется, ограничивается законом? Или можно узнать все и обо всех? Пока регулирование только формируется. Есть большая правительственная программа — «Цифровая экономика». В ней одно направление посвящено согласию на предоставление персональных данных. Думаю, скоро появятся и новые законы. Сейчас у человека есть выбор, что он разрешает, а что нет. Есть, например, всплывающие баннеры. Они предупреждают, что сайт использует cookie-файлы. Если мне это не нравится, я могу уйти с сайта. Это и есть часть регулирования. Но мало кто в такие баннеры вчитывается. А можно отозвать согласие на обработку данных? Теоретически, да.

Но по факту сложно говорить, действительно ли ваши данные удалят. Их могут просто обезличить, но использовать для статистики. Нельзя же прийти в чужой департамент, ворваться в серверную и посмотреть, все ли там удалили. Над банками в этом плане контроль сильнее, есть регулярные проверки. И клиенту проще отозвать свои согласия и разрешения. А в супермаркетах, где мы привязали к своим данным карту лояльности, все не так прозрачно и пока не так строго регулируется. Здесь важно, зачем человеку отзывать согласие. Допустим, ему приходит навязчивая реклама. Конечно, когда он напишет заявление, она перестанет поступать. В публичной оферте интернет-магазина Wildberries есть пункт про персональные данные. В нем говорится, что их собирают, чтобы потом отправлять клиенту рекламу.

А отозвать данные можно, написав заявление в любом пункте вывоза товаров. Наверняка цифровой след можно как-то почистить. Допустим, нанять хакеров. Стоит ли это делать? И надо ли стараться меньше «следить»? В наш век поздно об этом задумываться. Если человек боится слежки — это одно, а если просто не хочет лишнего спама — другое. Не желаете, чтобы кто-то нашел ваши фото, не регистрируйтесь в соцсетях. Цифровой след, в целом, полезен: вы ищете в поисковике кредит, а тут раз — приходит крутое предложение от вашего зарплатного банка. Вы экономите время и получаете классный сервис. Лучше этим пользоваться и наслаждаться. Главное, быть осторожными и смотреть, кому и на каких сайтах вы предоставляете данные.

**Что такое цифровой след и как мы его оставляем в сети**

До недавнего времени человек все знал о своих следах: где и каким образом их можно оставить и как этого при желании избежать. Но современные технологии основательно изменили нашу жизнь, и оказалось, что в виртуальном пространстве тоже можно наследить. Да так, что с последствиями придётся справляться уже в реальном мире.

**В мире кибертеней**

Среди множества новых понятий, вошедших в обиход в XXI веке, есть и такое — цифровой след. Говоря доступным для среднестатистического интернет-пользователя языком, цифровой след (его ещё называют цифровым отпечатком, а также цифровой или кибертенью) — это информация о человеке, которая остаётся в Сети после просмотра им веб-страниц. Она хранится в виде куков (от английского cookie, буквально «печенье») — небольших фрагментов данных, отправленных сервером на устройство, откуда был совершён вход в Интернет. Куки помогают в аутентификации (проверке подлинности) пользователя, сохранении его настроек и персональных предпочтений.

Цифровой след бывает активным и пассивным. Первый пользователь оставляет сознательно — это посты в блоге, комментарии к обсуждениям, голоса в поддержку петиций, переписка, лайки и так далее. Из всего этого складывается виртуальный образ личности. Пассивным цифровым следом считаются данные, оставленные непредумышленно: ip-адрес устройства или история посещений. Первый же выход пользователя в киберпространство оставляет там цифровой отпечаток. Но поскольку одним посещением глобальной Сети ограничиться невозможно, в дело вступает один из основных алгоритмов современного Интернета — система фильтров.

Она отслеживает, собирает и анализирует всю интернет-активность человека: какие места он посещает, чем интересуется, за что платит и т. д. На основании этого цифрового следа система отбирает важный для конкретного пользователя контент и отсеивает информационный шум. Вокруг человека создаётся так называемый пузырь фильтров — эксклюзивная версия виртуального пространства. Кто идёт по следу? Это, конечно, не опасно, напротив — облегчает жизнь в Сети и даже приятно щекочет самолюбие. Однако по цифровому следу идут не только придуманные для нашего удобства бесстрастные алгоритмы.

Легкомысленность и излишняя откровенность в Сети могут существенно нарушить безопасность пользователя. Опираясь на данные цифрового следа, преступники взламывают аккаунты, получают доступ к личной переписке, рабочим данным, банковским счетам. А недоброжелатели используют его в качестве неистощимого источника информации для интернет-травли, доксинга (сбора личных сведений о человеке), сталкинга (преследования) и прочих опасных практик. IT-компании, которые, собственно, и предоставляют интернет-услуги, используют цифровые следы, чтобы управлять вниманием пользователей в коммерческих целях через сервисы, приложения и таргетированную рекламу (форма онлайн-рекламы, в которой используются сложные методы и настройки поиска целевой аудитории по заданным параметрам).

Они же регулярно собирают и систематизируют цифровые следи якобы с целью улучшения качества обслуживания клиентов. Часть информации действительно используется для этого, а остальную с помощью специальных программ превращают в «предсказательную продукцию» для продажи или обмена. Причём прогнозируется вовсе не положение на фондовой бирже или цена на нефть, в центре внимания — наше будущее. Можете гордиться или бояться: за знание о том, что каждый из нас будет делать завтра, послезавтра или через год, щедро платят политики, торговые фирмы и спецслужбы. Это явление достигло такого размаха, что в 2014 году социолог Шошана Зубофф даже ввела в обиход новое понятие — surveillance capitalism (капитализм слежки).

**Игра в прятки**

При таком положении дел не стоит удивляться, что люди начинают запутывать свой цифровой след всеми возможными способами. Вот некоторые рекомендации по уходу в тень, которыми делятся друг с другом пользователи. …Если вы решили вступить в соцсеть, где обязательно надо указать свой номер телефона или е-мейл, или то и другое сразу, нелишним будет создать специально для этой цели почтовый ящик с привязкой к основному и завести вторую сим-карту. Закройте свои странички от посторонних и обязательно засекретьте списки друзей и групп. Следите за задним планом на своих фотографиях.

Не размещайте одни и те же снимки в разных соцсетях, если не хотите афишировать тот факт, что эти аккаунты принадлежат одному человеку. Будьте осторожны в комментариях, оставленных в открытых группах: личность комментатора может проявиться в них очень ярко, особенно если запись была сделана под влиянием эмоционального порыва. Перед тем как опубликовать скриншот, войдите в любой графический редактор и удалите с изображения всю техническую информацию об операционной системе, браузере, закладках и т. д. И, если вы твёрдо решили подчистить за собой следы, скоординируйте свои действия с родными и друзьями, иначе все ваши усилия не принесут результата: вас выследят через чужие аккаунты.

Однако все эти меры позволяют эффективно играть в прятки лишь с другими пользователями. От программистов, хакеров и хозяев Интернета — IT-компаний — таким образом укрыться не удастся. Тут возможен лишь один путь: удалиться из всех социальных сетей, завершить электронную переписку, отказаться от покупок в онлайн-магазинах, выбросить компьютер со смартфоном и вообще прекратить всякое взаимодействие с Интернетом, включая погодные серверы. Но положа руку на сердце, кто из нас готов отказаться от тех малых и больших преимуществ, которые подарили нам информационные технологии? Совершив столь радикальный шаг, потерять можно больше, чем приобрести. Знаете ли вы что… Цифровой след формирует вокруг пользователя «туннель реальности», где присутствуют только те мнения, согласие с которыми он ранее продемонстрировал. Это может привести к интеллектуальной ограниченности.

**Виртуальный след и реальная жизнь**

Давайте не будем забывать, что будущее принадлежит тем, кто грамотно пользуется достижениями прогресса, а не тем, кто упрямо их отрицает. Сейчас человечество стоит на пороге нового времени, когда наличие позитивных цифровых отпечатков станет так же важно, как наличие хорошей кредитной истории. Анекдоты о том, что какого-то соискателя не приняли на работу потому, что у него в «ВКонтакте» оказалось слишком мало друзей, постепенно перестают быть смешными. Если в 2006 году только 11 процентов крупных работодателей проверяли, что происходит в социальных сетях потенциального сотрудника, то в 2017-м это делали уже 70 процентов! А поскольку спрос рождает предложение, то уже возникли компании, специализирующиеся на сборе цифровой информации о человеке с последующим предоставлением её тому, кто заплатит.

Трудно переоценить роль Интернета и в личной жизни. Люди встречаются в соцсетях, влюбляются в соцсетях… И даже если первая встреча произошла в реале, по статистике, семь из десяти молодых людей всё равно проверят профиль интересного им человека. Если информации не окажется, четверо из этих семи заподозрят неладное и откажутся от продолжения отношений. А теперь представьте, что вы с кем-то поссорились и этот кто-то стал писать о вас гадости на форумах, в личной переписке с общими знакомыми и вообще везде, где можно. При отсутствии у вас активного позитивного цифрового следа велика вероятность, что именно этот негатив станет главной характеристикой вашей личности для каждого, кто введёт ваше имя в поисковик. А испорченная репутация — это не просто грустно, но иногда и опасно.

Не случайно в мире с каждым днём растёт число людей, которых заботит состояние их цифрового следа не меньше, чем внешний вид. На помощь им приходят фирмы, которые делают сканирование и подробный анализ социальных сетей клиентов и результатов поиска по его имени. Вся вредоносная информация помечается красным для будущего исправления или удаления, а клиент получает рекомендации по дополнению цифрового следа позитивной информацией. В России этот сегмент рынка информационно-технологических услуг ещё не занят. Но что-то подсказывает — это ненадолго. Современные приложения строгой (точной) теории управления довольно широко используются в технической сфере и порой поражают воображение - беспилотные автомобили, летательные аппараты, др.

Здесь не возникает попытки назвать управлением действия, которые не приведут к «попаданию в цель» - скажут о том, что объект был неуправляемым. Возможно, управлять пытались, но обеспечить управляемость оказалось невозможно вследствие различных причин. Пусть даже этому способствовали условия среды - результат от этого лучше не будет. В социальной же сфере мы часто путаем влияние и управление - считаем, что управляем компанией или подразделением, постоянно не достигая намеченных результатов, оправдывая себя «турбулентностью среды», наличием «человеческого фактора» и подобными удобными речевыми штампами. Безусловно, не всегда можно управлять в строгом смысле, но тогда и не нужно называть это управлением - влияние на объект, не более. По крайней мере, не стоит заблуждаться. Вместе с тем в социальных системах может и должно быть реализовано точное управление, в том числе с использованием средств автоматизации - по экономическим соображениям, поскольку любые ошибки в управлении связаны с потерей ресурсов.

И во многом этому способствуют существующие сегодня тенденции развития использования средств вычислительной техники для целей управления. Традиционное понимание компании, природы бизнеса не позволяет решить задачи автоматизации деятельности, цифровизации экономики - было много попыток, начиная с 1970-х гг. Автоматизация предполагает не только автоматизированный сбор данных, но прежде всего расчет деятельности и управленческих воздействий, прогнозирование результатов воздействий. Соответственно, необходимо измерять все существенные факторы, влияющие на деятельность компании, ее состояние, результаты. Но измерять нужно именно необходимые величины, которые влияют на состояние компании и результаты ее взаимодействия со средой, а не те, которые мы легко можем измерить. К тому же, поскольку компания и среда -активные системы, требуется учет активности в модели.

Сегодня много и часто говорят о цифровизации экономики, в том числе часто используют термин «цифровой двойник». Этому есть основания. Как отмечается в статье «Цифровой двойник научной организации: подходы и методики», «в настоящее время совместное влияние сразу нескольких факторов, побудило выдвинуть концепцию цифрового двойника на передний план как прорывную тенденцию, которая будет иметь все более широкое и глубокое влияние на экономику в течение следующих пяти лет. Фактически, Gartner прогнозирует, что к 2021 г. половина крупных промышленных компаний будет использовать цифровых двойников, в результате чего эффективность этих организаций увеличится на 10 %».

В работе «Оценка экономических дивидендов цифровизации общества» отмечается, что «по экспертным оценкам потенциальный экономический эффект по цифровизации экономики России увеличит валовой внутренний продукт (далее - ВВП) страны к 2025 г. на 4,1–8,9 трлн руб. (в ценах 2017 г.), что составит от 19 % до 34 % общего ожидаемого роста ВВП. В 2017 г., по оценке Росстата, общий объем ВВП в России составил 1 267,55 млрд долл. США». Тем не менее, следует отметить, что использование термина «цифровой двойник» в большей мере мода - очень часто за громкими лозунгами ничего не стоит. Вместе с тем, как это часто бывает, в общем шуме есть и полезные сигналы - автоматизация управленческой деятельности нужна, это уже необходимость в современных условиях.

Перспективы применения цифровых двойников и средств автоматизации деятельности на их основе представляются весьма интересными. Как отмечают Курганова, Филин, Черняев и др., «когда цифровые двойники разрабатываются для вновь создаваемых производств, появляется возможность через симуляцию его работы глобально выявить возможные риски и недочеты, скорректировать проект. Цифровой двойник существующего производства позволяет прорабатывать внедрение или изменение технологических процессов без реального вмешательства в работу». То есть появляется возможность существенно снизить число ошибок при организации деятельности.

Еще более привлекательными представляются перспективы использования цифрового двойника в управлении социальными системами. Для начала разберемся в терминах. Как отмечается в популярной энциклопедии, «цифровой двойник (англ. digital twin) - цифровая копия физического объекта или процесса, помогающая оптимизировать эффективность бизнеса. Концепция «цифрового двойника» является частью четвертой промышленной революции и призвана помочь предприятиям быстрее обнаруживать физические проблемы, точнее предсказывать их результаты и производить более качественные продукты».

В другом источнике сказано, что цифровой двойник — это «программный аналог физического устройства, моделирующий внутренние процессы, технические характеристики и поведение реального объекта в условиях воздействий помех и окружающей среды. Важной особенностью цифрового двойника является то, что для задания на него входных воздействий используется информация с датчиков реального устройства, работающего параллельно. Работа возможна как в онлайн-, так и в офлайн-режиме. Далее возможно проведение сравнения информации виртуальных датчиков цифрового двойника с датчиками реального устройства, выявление аномалий и причин их возникновения.

Цифровой двойник позволяет существенно расширить возможности облачных аналитических сервисов, используемых в концепции Промышленного Интернета Вещей (IIoT = Industrial Internet of Things) четвертой промышленной революции». В работе «Цифровые двойники: определение, подходы и методы разработки» отмечается, что «цифровой двойник (Digital Twin) — это семейства сложных мультидисциплинарных математических моделей с высоким уровнем адекватности ... реальным объектам...». Сейчас цифровым двойником называют виртуальную модель, которая на микро- и макроуровне либо описывает реально существующий объект (выступая как дубль готового конкретного изделия), либо служит прототипом будущего объекта. При этом любая информация, которая может быть получена при тестировании физического объекта, должна быть получена и на базе тестирования его цифрового двойника».

Сейчас распространена классификация, включающая три типа двойников: цифровые двойники-прототипы (Digital Twin Prototype, DTP), цифровые двойники-экземпляры (Digital Twin Instance, DTI) и агрегированные двойники (Digital Twin Aggregate, DTA). DTP-двойник характеризует физический объект, прототипом которого он является, и содержит информацию, необходимую для описания и создания физической версии объекта. Эта информация включает требования к производству, аннотированную трехмерную модель, спецификацию на материалы, процессы, услуги и утилизацию. DTI-двойники описывают конкретный физический объект, с которым двойник остается связанным на протяжении всего срока службы.

Двойники этого типа обычно содержат аннотированную 3D-модель с общими размерами и допусками, спецификацию на материалы, в которой перечислены текущие и прошлые компоненты, спецификацию на процессы с перечислением операций, которые были выполнены при создании этого физического объекта, а также результаты любых тестов на объекте, записи о сервисном обслуживании, включая замену компонентов, операционные показатели, результаты тестов и измерений, полученные от датчиков, текущие и прогнозируемые значения параметров мониторинга. DTA-двойники определяются как вычислительная система, которая имеет доступ ко всем цифровым двойникам-экземплярам и может посылать им запросы в режиме случайных или проактивных опросов». Как видим, под цифровым двойником специалисты понимают имитационную модель, которая используется для организации производства, проведения испытаний (как, например, в автомобильной и авиационной промышленности).

Применительно к предприятию, часто цифровым двойником называют модель производственного или технологического процесса, в том числе имитационную модель. Но это, по нашему мнению, в лучшем случае является частью модели предприятия - производственный процесс не единственный в хозяйственной системе и, строго говоря, сегодня уже не основной. Другое дело, что сделать имитационную модель предприятия в целом, модель активной социальной системы, осуществляющую деятельность в активной среде, непросто. Поэтому специалисты часто ограничиваются лишь частью предприятия, закрывая глаза на все остальное. Как отмечает А. В. Петров, «в литературе имитационное моделирование чаще всего определяют как численный метод исследования сложных систем, элементы которых описаны разнородным математическим аппаратом и объединены связующей моделью». Часто имитационные модели реализуются в виде программно-аппаратных комплексов.

Учитывая вышесказанное, введем следующее определение: цифровой двойник предприятия — это комплекс информации, позволяющий проследить изменение ситуации в компании при моделировании различных воздействий на нее: управленческих, возмущающих воздействий среды, др. Для этого такой комплекс информации должен учитывать все существенные причинно-следственные связи, а также содержать необходимый и достаточный набор данных, позволяющий имитировать поведение предприятия в рыночной среде. Такая копия должна ...функционировать точно так же, как и ее реальный прототип.

Тогда цифровой двойник обеспечит возможность полно оценить текущее состояние бизнес-деятельности и повышение качества функционирования, выявить неэффективные параметры и улучшить их, получить профиль потребителя и соотнести его с предложением бизнеса, найти способы привлечения клиентов. Учитывая тенденции развития использования вычислительной техники, датчиков и способов обработки данных, которые сегодня именуются «цифровизация», можно отметить, что цифровой двойник деятельности может быть рассмотрен как компьютерная программа, описывающая (фиксирующая) деятельность.

То есть, набор программных модулей, фиксирующих определенные данные в определенном формате, определенным образом их обрабатывая и обеспечивая тем самым возможность моделирования деятельности, состояния социальной системы, расчета. Рассмотрим некоторые требования к модели, которые накладывает на нее задача управления. Для целей организации управления в социальной системе модель должна позволять рассчитывать решения, то есть позволять определять последствия тех или иных действий человека в процессе управления. Другими словами, модель должна имитировать поведение социальной системы, функционирующей в активной среде. И быть при этом расчетной, что означает необходимость параметрической модели.

Социальная функциональная система, которую мы рассматриваем, - строго динамическая активная система, функционирующая в строго динамической активной среде. Поэтому модель должна учитывать активность участников и факторы, влияющие на активность. Строго динамическая система означает, что в любой момент времени существует хотя бы одна фазовая переменная (параметр системы), скорость изменения которого не равна нулю, то есть в такой системе не бывает стационарного состояния. К сожалению, активность участников и активность среды оказались вне поля зрения специалистов в области экономики.

Также в экономических моделях недостаточно учитывается информация и ее влияние на функционирование компаний. Да и, строго говоря, экономика почти не уделяет внимания вопросам функционирования отдельного предприятия - все больше крупными мазками описывает процессы, не вдаваясь в «несущественные» детали. Вместе с тем активность является одним из важных факторов, определяющих развитие корпоративных систем, процессы обмена ресурсами в социально-экономическом пространстве.

Активность - характеристика участника корпоративных отношений, показывающая его влияние на систему, изменение условий, распределение ресурсов. Причем, именно вынужденное (под воздействием активных участников корпоративных отношений) распределение ресурсов. Активность связана с неудовлетворенностью человека. Именно неудовлетворенность существующими условиями, распределением ресурсов приводит к увеличению активности участников взаимодействия.

**Учитывая вышесказанное, для целей управления модель должна позволять решать следующие задачи:**

* рассчитать поведение компании (корпоративной системы) при осуществлении управляющего воздействия;
* рассчитать поведение системы при изменении условий (состояния среды);
* рассчитать траекторию развития системы, результат реализации определенной траектории развития, траекторию, приводящую к заданному результату (например, заданному входящему денежному потоку);
* выявить отклонение траектории развития системы/ситуации;
* рассчитать управленческое воздействие;
* рассчитать коэффициент функциональной устойчивости на основе значений параметров системы;
* рассчитать значения параметров среды на основе информации о значении параметров компании и наблюдаемых явлений, с учетом значений некоторых параметров среды (формирование обоснованных гипотез о значениях параметров, недоступных для измерения).

**Задачи, которые должна позволять решать модель:**

* если примем такое-то решение, как изменится входящий денежный поток компании?
* куда приведет нас фактическая траектория развития компании - будет ли удовлетворять интересам ключевых участников это состояние, обеспечит ли оно необходимый входящий денежный поток?
* если нам нужен такой-то входящий денежный поток, то какие должны быть значения параметров корпоративной системы, среды?

Очевидно, что для ответа на эти вопросы нужно иметь не только набор зависимостей, отражающих влияние переменных системы на целевую величину, но и методику формализации, отражения в параметрической форме состояния компании и наблюдаемых явлений. Некоторые параметры корпоративной системы, используемые в модели, практически очень сложно измерить. Но «очень сложно» не означает «невозможно»: в компании могут быть организованы процессы, в которых квалифицированный специалист станет помощником компьютера при измерении отдельных переменных. Исходя из этих требований и нужно формировать модель, которая выступит в роли цифрового двойника предприятия для целей управления.

Для создания цифрового двойника необходимо найти способ однозначной фиксации процессов деятельности участников корпоративных отношений. Отметки исполнителей в отчетах («галочки») - ненадежный способ. Человек может обмануть, искренне заблуждаться и ошибаться. Отметка руководителя и/или контролера - тоже ненадежный способ: за всеми деталями не уследишь, множество контролеров - дорого, ненадежно, источник коррупции. Как отмечается в докладе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации «Государство как платформа», «цифровой двойник способен ответить на вопросы: «где измерять?» и «что измерять?», то есть указать критические зоны... и критические характеристики., а затем - передавать, хранить, защищать и обрабатывать большие объемы информации».

Одна из существенных проблем автоматизации (цифровизации) деятельности - фиксация происходящих процессов в корпоративной системе. Чтобы реально говорить о цифровом двойнике нужно иметь возможность фиксировать в цифровом виде любые события и явления: конфликты, изменение поведения людей, др. Для этого необходимо использовать параметры системы: переменные величины, связанные известной зависимостью с состоянием системы. Комплексная модель социальной системы, основные элементы которой представлены в докладе и материалах к нему, показывает связь фазовых переменных (параметров системы) с входящим ресурсным потоком, частью которого является входящий денежный поток.

Таким образом, в концепции модели социальной системы, функционирующей в активной среде, для целей цифровизации управления показано, что социальная система вполне может быть формализована до уровня математических моделей. Это позволяет вплотную приблизиться к созданию полноценных имитационных моделей социальных систем, которые могут быть использованы, как для целей управления, так и для целей обучения, а также для научной работы - можно многое рассчитать, используя модели для проведения экспериментов, прежде чем мы начнем проводить натурные эксперименты в действующей компании.

Вместе с тем в упомянутых работах недостаточно отражен один из существенных аспектов, связанных непосредственно с деятельностью предприятия (социальной системы), который имеет большое значение для моделирования социальных систем, реализации имитационной модели, - ресурсные трансформации, происходящие в ходе деятельности или по-другому, ресурсный след деятельности. Практика управления и обучения управлению показывает, что люди часто недостаточно понимают, что такое ресурс, какие ресурсы бывают, не умеют думать про ресурсы, определять, какие ресурсы нужны для деятельности. Неоднократно приходилось сталкиваться с этим в деятельности компании. Представляется, что одна из основных причин - кажущаяся очевидность и простота знания.

Действительно, кто же не знает, что такое ресурс? Как правило, ответ звучит следующим образом: «это то, что используется для». Но следующий вопрос «что отличает ресурс от не ресурса?» обычно ставит человека в тупик. Здесь мы под ресурсом понимаем любой феномен (предмет, явление, сочетание, соотношение, совокупность, процесс и др.), в отношении которого у субъекта анализа имеется информация о том, как использовать его для реализации заданной (целевой) функции. Соответственно, во-первых, ресурс - категория субъективная, зависящая от точки зрения субъекта, наличия у него информации (знаний), позволяющей рассмотреть некоторый феномен как ресурс; во-вторых, нечто (некоторый феномен) может быть определено (определен) как ресурс только при конкретизации функции и наличии знания о том, как использовать это для реализации заданной функции. Если эти условия не выполняются, то феномен нельзя отнести к группе «ресурсы».

**Ресурсы, используемые в хозяйственной деятельности, можно классифицировать по следующим классификационным признакам:**

* природа (или происхождение) ресурса;
* значимость для деятельности;
* степень расходования в процессе деятельности;
* степень зависимости от человека;
* взаимная зависимость ресурсов;
* степень дефицитности;
* функциональное назначению;
* сложность;
* активность;
* возможность получения ресурса.

Для моделирования социальной системы и деятельности принципиально важно фиксировать именно все виды ресурсов, убедиться в том, что мы видим все аспекты деятельности. Часто специалисты не фиксируют интеллектуальные ресурсы, информационные, организационные и др. Но не менее, а может быть, и более значимо понимать и фиксировать динамику ресурсных трансформаций в процессе социальной деятельности: преобразование ресурсов в новый ресурс, изменение пространственно-временной локализации ресурсов, переход ресурсов из пассивной в активную форму и обратно, перераспределение ресурсов.

Это однозначно характеризует динамику состояния системы и, по сути, является «ресурсным следом» деятельности человека. С точки зрения формализации деятельности, наиболее существенным классификационным признаком ресурсов является признак активности. Ресурс в активной форме - ресурс, подготовленный к действию, приведенный в состояние, пригодное для деятельности. Материальные ресурсы должны быть определенным образом локализованы в пространстве и во времени, чтобы их нужным образом можно было бы использовать для получения необходимого результата.

Информационные ресурсы должны быть доведены до сведения и усвоены определенными участниками деятельности (участниками корпоративных отношений). То есть должна быть обеспечена социальная локализация информационных ресурсов.

Человеческие ресурсы должны быть обеспечены надлежащей активностью человека - он должен хотеть передать их в систему посредством совершения определенных действий (то есть, его вектор поведения должен обеспечивать передачу этих ресурсов в деятельность). Для этого, безусловно, должны быть сформированы надлежащие субъективные оценки стимулов и ограничений, связанных с совершением действий.

Отметим, что вопреки распространенному мнению, мы не рассматриваем человека как ресурс - человек субъект отношений, владеющий необходимым для деятельности ресурсом. Вследствие этого, с человеком нужно договариваться: он субъект, участник корпоративных отношений. Вместе с тем категория «человеческий ресурс» используется, но для определения принадлежности ресурса человеку — это ресурс, использование которого в существующих условиях невозможно без согласия человека, его владельца. Безусловно человеческим ресурсом является интеллектуальный ресурс - способность человека думать, решать определенные задачи, формировать новую информацию, необходимую для деятельности.

Можно строго показать, что, фиксируя появление в системе ресурсов, их преобразование и, в том числе изменение пассивной формы ресурсов на активную, можно точно фиксировать процессы в компании. Причем не по «галочкам» заинтересованного сотрудника, но во многих случаях аппаратным способом и/или посредством расчетов. Исследования в области теории деятельности и организации деятельности показали, что процесс деятельности можно определить как последовательность преобразований ресурсной базы.

Причем любая деятельность может быть представлена как последовательность действий, каждое из которых относится к одной из четырех групп функциональных действий: формирование ресурсной базы, информирование участников, управление, трансформация ресурсов. К тому же каждое из этих действий тоже требует создания определенной ресурсной базы, управления, информирования - так проявляется фрактальная природа деятельности, в частности нетривиальная структура на любом масштабе и самоподобие.

**В общем случае цикл деятельности выглядит следующим образом**

1. ресурс появляется в деятельности (в корпоративной системе):

* вследствие передачи ресурса участником корпоративных отношений;
* вследствие создания этого ресурса в процессе деятельности (трансформации ресурсной базы);

1. ресурс переводится в активную форму (приводится в состояние, готовое к взаимодействию с человеком, соединению с активностью человека);
2. объединение с активностью субъекта деятельности;
3. трансформация ресурсной базы

Следует заметить, что соответствие активности участников корпоративных отношений и активности ресурсов - необходимое условие получения результата деятельности. Для осуществления любой деятельности необходим определенный набор ресурсов, часть из которых будет израсходована, а часть - использована без изменения их количества; результатом любой деятельности) является ресурс или совокупность ресурсов. Учитывая вышесказанное, можно утверждать, что фиксация ресурсных трансформаций, переходов и активности участников корпоративных отношений позволяет однозначно фиксировать деятельность, делать ее прозрачной для компьютера и, следовательно, для руководителя, но, как уже отмечалось, принципиально значимо учитывать все виды ресурсов. Вследствие этого возникает возможность использовать это для создания программного обеспечения, предназначенного для автоматизации управленческой деятельности. Необходимо только сформировать соответствующие базы данных, которые, во-первых, позволяют зафиксировать и учитывать все виды ресурсов, включая сложно измеримые ресурсы - интеллектуальные, информационные, социальные, организационные ресурсы и др.

**Для фиксации деятельности, отражения ее в компьютере необходимо:**

* фиксировать ресурсные трансформации («ресурсный след деятельности»): возникновение, расходование, получение ресурсов, изменение распределения ресурсов, их локализации, перевод в активную форму;
* фиксировать формирование необходимой активности участников деятельности, ее синхронизацию и координацию с изменением пространственно-временной локализации ресурсов.

Активность участников корпоративных отношений рассчитывается на основе, фиксации движения информации, изменения институциональной среды, прогноза поведения участников корпоративных отношений, а также фактического распределения ресурсов. Эта информация и использование модели социальной системы, позволяет сформировать имитационную модель предприятия (цифрового двойника), которую можно использовать в управленческой деятельности.

Для этого, безусловно, нужно создавать специализированное программное обеспечение, поскольку распространенные сегодня программные решения не обеспечивают учет, во-первых, большинства ресурсов, используемых в деятельности (не учитываются информационные, социальные, интеллектуальные, организационные ресурсы - для них нет соответствующего места в учетных системах); во-вторых, не позволяют фиксировать ресурсные трансформации - в них просто нет соответствующего места для этого.

Безусловно, на пути создания соответствующего программного обеспечения еще много сложностей, но они уже технического характера. Методологические проблемы уже решены, по крайней мере, в основном - понимание природы корпоративной системы, социальной деятельности, активности человека и социальной системы доведено до уровня математических моделей, основные причинно-следственные связи формализованы. Нужно лишь научиться фиксировать необходимые данные в нужном виде.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 14**

<https://youtu.be/ozsf7R8M05c>

**ТЕМА 14. УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ АКТИВАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Глобализация рынка, слияния и поглощения, диверсификация, горизонтальная и вертикальная интеграция – все это приводит к тому, что инвестиционные и управляющие компании курируют все большее количество активов, стоимость которых постоянно должна расти. При этом рост количества активов ведет к увеличению сложности управления этими активами и необходимости выстраивания эффективной системы управления. Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА» предлагает решение по построению Системы Управления Активами корпорации (СУА). Важной частью этой системы является постановка методологии управления активами. Внедрение информационных систем без разработанной методологии неэффективно, а в ряде случаев и невозможно. Методология управления активами – набор процедур и методик, регламентирующих процессы управления активами, ролевую организационную структуру, шаблоны документов по управлению активами.

**Методология включает в себя проработку следующих областей управления активами:**

* Стратегическое планирование развития активов
* Финансово-экономическое моделирование
* Управление рисками
* Календарно-сетевое планирование и контроль развития активов
* Основным объектом управления, по данной методологии, является – актив.

**При постановке системы управления активами определяется:**

* классификация активов
* жизненный цикл активов
* основные параметры планирования и контроля активов
* принципы управления активами различных типов

**В процессе проработки основных областей управления активами консультантами ГК «Проектная ПРАКТИКА» определяются:**

**1.     При стратегическом планировании Roadmap – стратегическая карта развития активов, включающая:**

* стратегические этапы развития;
* узловые точки принятия решений (в т. ч. ЛПР);
* параметры принятия стратегических решений;
* команду управления на различных этапах.

**2.     При финансовом моделировании**

Финансово-экономическая модель (ФЭМ) для принятия оптимальных управленческих решений, включая разработку бизнес-процесса с правилами использования ФЭМ для:

* формирования бюджетов;
* контроля бюджетных показателей;
* анализа эффективности активов.

**3.     При управлении рисками Бизнес-процесс управления рисками, включающий:**

* идентификацию рисков активов;
* оценку рисков;
* формирование реестра рисков;
* формирование мероприятий по управлению рисками;
* мониторинг рисков.

**4.     При календарном планировании и контроле рисков Календарные планы с разбивкой по этапам, в соответствии с Roadmap**

Разработанная методология используется при создании второй составляющей СУА – информационной системы управления активами. ГК «Проектная ПРАКТИКА» использует для ее создания программные продукты Microsoft (SharePoint, Enterprise Project Management, Excel Services) и собственные разработки на базе OLAP-технологий.

**Результаты**

* Контроль со стороны корпоративного центра за деятельностью управляемых активов
* Поддержка принятия стратегических и среднесрочных решений в отношении деятельности активов
* Ориентированность системы управления активами на стратегию компании и стратегию активов
* Повышение стоимости активов и компании в целом

**Главные инструменты управления финансовым результатом и оборотными активами компании**

* Цели и методы управления финансовым результатом и оборотными активами компании
* Основные инструменты управления финансовым результатом компании
* Основные инструменты управления оборотными активами компании

Конечная цель любой коммерческой организации — получить максимально возможную прибыль. Прибыль генерируется в процессе операционного цикла бизнеса компании, в результате повторяющейся и циклической трансформации одних видов оборотных активов в другие. Из этого следует, что источниками получения прибыли, которую можно также назвать положительным финансовым результатом деятельности компании, являются ее оборотные активы. Поэтому управление финансовым результатом и оборотными активами — наиважнейшая задача руководителя финансово-экономической службы каждой коммерческой организации. А чтобы такое управление было эффективным, используют соответствующие методы и инструменты. О них и поговорим.

**Цели и методы управления финансовым результатом и оборотными активами компании**

Так как финансовый результат деятельности компании — многокомпонентный показатель, который складывается под влиянием различных внешних и внутренних факторов, то напрямую воздействовать на него очень сложно. Поэтому руководители финансово-экономических служб, как правило, управляют финансовым результатом компании через контрольные и корректирующие мероприятия по его ключевым составляющим. Это:

* валовой доход от продаж;
* маржинальный доход от продаж;
* постоянные операционные расходы;
* внереализационные доходы и расходы.

Валовой доход от продаж — это первичный финансовый результат деятельности компании, разница между суммой реализованной покупателям продукции и ее производственной себестоимостью (для торговых компаний это закупочная стоимость товаров для перепродажи). Поэтому величиной этого показателя можно управлять через контроль отпускных цен на продукцию, реализуемую покупателем, и мониторинг себестоимости производства продукции (или цен закупки товара). Маржинальный доход от реализации продукции складывается как разница между валовым доходом от продаж и расходами на реализацию продукции (коммерческими затратами). Так как коммерческие затраты в подавляющей части являются переменными по отношению к сумме реализации продукции, то в этой части для управления финансовым результатом компании контролируется уровень расходов на реализацию.

Операционная прибыль компании — еще одна контрольная точка в управлении финансовым результатом компании. Операционная прибыль — это разность между маржинальным доходом и суммой расходов на управление компанией. Расходы на управление практически в полном объеме являются постоянными по отношению к сумме реализации продукции, поэтому руководитель финансово-экономической службы может воздействовать на конечный финансовый результат деятельности компании, контролируя динамику таких расходов. Конечный финансовый результат деятельности компании рассчитывается путем сложения величины операционной прибыли и суммы внереализационных доходов и вычитания суммы внереализационных расходов.

Хотя внереализационные доходы и расходы считаются прочими, часто они значительно сказываются на величине итоговой прибыли компании. Поэтому их следует тщательно контролировать, стремится увеличить внереализационные доходы и снизить внереализационные расходы. Итак, чтобы эффективно управлять конечным финансовым результатом деятельности компании, руководитель финансово-экономической службы должен контролировать динамику всех его составляющих компонентов. Только в этом случае можно быть уверенным, что основная цель — максимизация конечной прибыли компании — будет достигнута. Согласно представленной схеме, прибыль компании генерируется на этапе реализации продукции и выражается как разность между суммой начисленной дебиторской задолженности и полной себестоимостью реализуемой покупателю продукции. Общая продолжительность финансового цикла складывается из длительности всех четырех этапов.

Текущая ликвидность компании выражается через отношение суммы оборотных активов к сумме краткосрочных обязательств, нормативное значение этого показателя — от 1,5 до 2,5 в зависимости от отраслевой специфики. На практике это означает, что для того, чтобы компания могла своевременно выполнить свои текущие обязательства перед контрагентами, величина ее оборотных активов должна как минимум в полтора раза превышать величину таких обязательств. В абсолютном выражении текущая ликвидность компании может также контролироваться через показатель чистого оборотного капитала (ЧОК), который рассчитывается по формуле:

 ЧОК = (Запасы ТМЦ + Готовая продукция + Дебиторская задолженность + Денежные средства) – Краткосрочные обязательства. Для эффективного управления финансовым результатом и оборотными активами компании на практике используется ряд инструментов. Рассмотрим их.

**Основные инструменты управления финансовым результатом компании**

**Распространенные инструменты для эффективного управления динамикой финансового результата компании:**

1. Анализ маржинальности реализации продукции.

2. Контроль эффективности сбытовой политики.

3. Контроль эффективности кредитной политики.

4. Оценка влияния компонентов формирования финансового результата.

5. Оценка эффективности формирования финансового результата.

**Анализ маржинальности реализации продукции**

Если обратиться к процессу формирования финансового результата деятельности компании, то можно сделать вывод о том, что основа конечного результата — маржинальный доход. Он определяется путем вычитания из суммы реализации продукции суммы переменных затрат, к которым относятся себестоимость выпуска продукции и расходы на ее реализацию. Затем из маржинального дохода вычитаем постоянные (управленческие) затраты компании и в итоге остается операционная прибыль (или финансовый результат от операционной деятельности).

А поскольку величина постоянных затрат компании по мере роста объемов продаж увеличивается незначительно, то, чем больше маржинального дохода в процессе реализации продукции получает компания, тем значительнее увеличится и конечный финансовый результат. Также отметим, что маржинальный доход растет за счет увеличения как объемов продаж (за который отвечает коммерческая служба), так и доли высоко маржинальных видов продукции в структуре реализации.

**Рассмотрим на примере. Предположим, компания «Альфа» реализует четыре группы продукции. Согласно отпускным ценам, торговая наценка составляет:**

* на продукцию 1–15 %;
* продукцию 2–20 %;
* продукцию 3–18 %;
* продукцию 4–25 %.

Казалось бы, ответ ясен: самые прибыльные для компании — продукция 4 и 2, а меньше всего прибыли приносит продукция 1. Однако давайте вспомним, что мы рассчитываем финансовый результат не одномоментно по сделке, а по суммам всех сделок за отчетный период. И здесь важен фактор покупательского спроса, который определяет, за сколько в среднем реализуется продукция компании. В финансовых терминах это называется периодом оборота продукции. Рассчитывается он по формуле: Период оборота продукции = Количество дней периода / (Объем реализованной продукции за период / Средняя величина запасов продукции в периоде).

С учетом периода оборота каждого вида продукции за анализируемый период общая величина маржинального дохода составит: Маржинальный доход по продукции = Величина торговой наценки × (Количество дней периода / Период оборота продукции). Рассчитаем величину маржинального дохода за месяц с учетом периодов оборота по каждому виду продукции. Теперь хорошо видно, что за счет более высокой оборачиваемости действительными лидерами продаж компании «Альфа» является продукция 1 и 3. А продукция 4, несмотря на самую большую торговую наценку, за месяц дает наименьшую величину маржинального дохода из-за низкой оборачиваемости.

Чтобы увеличить маржинальный доход, компания «Альфа» может либо сконцентрировать усилия на продвижении на рынок наиболее маржинальных видов продукции, либо попробовать увеличить оборачиваемость низко маржинальных видов продукции, снизив на них торговую наценку.

**Контроль эффективности сбытовой политики**

Контроль эффективности сбытовой политики — еще один важный инструмент работы с финансовым результатом компании, так как чаще всего коммерческие службы, чтобы увеличить объемы реализации, предоставляют скидки покупателям при условии увеличения закупок продукции. Допустим, коммерческая служба предложила предоставить покупателю скидку в 5 % на определенный вид продукции за увеличение закупок этой продукции на 10 %. Казалось бы, это очень выгодный вариант с точки зрения роста продаж. Но посмотрим, как он повлияет на величину валового дохода от продаж.

**Внесем в расчетную таблицу следующие данные:**

* объем продаж данного вида продукции — 50 000 кг в месяц;
* отпускная цена реализации 1 кг продукции — 100 руб.;
* себестоимость реализации продукции — 80 руб. за 1 кг (80 % от суммы продаж).

Также изменим в таблице цену реализации — снизим ее на 5 % (до 95 руб. за 1 кг) и увеличим объем продаж на 10 % (до 55 000 кг). Итак, при реализации продукции покупателю со скидкой сумма реализации возрастет на 225 тыс. руб. в месяц, при этом себестоимость реализованной продукции увеличится на 400 тыс. руб. Валовой доход от реализации продукции снизится на 175 тыс. руб. Это свидетельствует о нецелесообразности предложения коммерческой службы для целей максимизации прибыли компании.

**Контроль эффективности кредитной политики**

Вторым по популярности инструментом увеличения объемов продаж смело можно назвать предоставление покупателям отсрочки платежа (или товарного кредита) за реализованную продукцию. Действительно, при получении отсрочки покупатели берут продукции больше, но выгодно ли это компании? Ответить на этот вопрос поможет такой инструмент управления финансовым результатом компании, как контроль кредитной политики компании. Возьмем показатели реализации продукции из предыдущего расчета, только теперь посмотрим, как изменится маржинальный доход, если покупателю предоставить не скидку в 5 %, а отсрочку платежа на 15 дней.

**Объем продаж также увеличится на 10 %, отпускная цена будет по-прежнему 100 руб. за 1 кг продукции, но при этом добавим в расчеты затраты, связанные с реализацией отсрочки платежа:**

* дополнительные коммерческие расходы (они составляют 3 % от суммы реализации) на увеличившийся объем продаж;
* затраты на привлечение кредитных ресурсов на пополнение оборотных средств в связи с ростом дебиторской задолженности (из расчета 12 % годовых).

Сумму затрат на привлечение кредитных ресурсов рассчитаем по формуле: Сумма затрат на привлечение кредитных ресурсов = Сумма реализации × Годовая ставка % / Количество дней в году[[1]](https://www.profiz.ru/se/8_2020/upravlenie_aktivami/" \l "_ftn1" \o ") × Количество дней отсрочки платежа. Согласно полученным данным с учетом роста объемов продаж и дополнительных затрат на реализацию продукции и кредитование дебиторской задолженности маржинальный доход увеличится только на 57 500 руб. А если оценивать эффективность данного предложения коммерческой службы через показатель рентабельности, то мы увидим, что рентабельность продаж снизится с 17 % до 16,5 %. Поэтому здесь можно рекомендовать уменьшить величину отсрочки платежа хотя бы до 10 дней, чтобы повысить маржинальный доход.

**Оценка влияния компонентов формирования финансового результата**

Следующий важный инструмент управления финансовым результатом компании — оценка влияния его различных компонентов. Обычно такую оценку проводят при постановке целевых показателей по увеличению финансового результата, чтобы выбрать оптимальный вариант динамики всех ключевых компонентов, формирующих его величину. Например, финансовый результат компании за отчетный период — 10 000 тыс. руб. На следующий период руководство компании поставило цель увеличить финансовый результат до 15 000 тыс. руб. Анализируя полученные результаты, мы видим, что изменение только одного компонента не приведет к желаемому росту операционной прибыли. Так, роста суммы продаж на 28 % нереально добиться в условиях рыночной конкуренции, снизить себестоимость продукции сразу на 5 % также не представляется возможным. А варианты достижения цели за счет снижения коммерческих или управленческих расходов сразу на 5000 тыс. руб. априори невыполнимы.

**Поэтому управленческое решение должно предполагать комплексное воздействие на все компоненты формирования операционной прибыли, т. е. нужно:**

* увеличить сумму реализации продукции на 5 %;
* снизить себестоимость реализации на 1,5 % к сумме продаж;
* снизить уровень коммерческих расходов на 1,5 % к сумме продаж;
* сократить управленческие расходы на 1000 тыс. руб.

**Оценка эффективности формирования финансового результата**

Управлять финансовым результатом можно еще с помощью оценки эффективности его формирования. При такой оценке анализируется динамика показателей рентабельности на протяжении нескольких прошедших периодов. Если по итогам оценки выявляются негативные тенденции в составляющих финансового результата, по ним разрабатываются корректирующие мероприятия. Классический пример использования этого инструмента — планирование и контроль исполнения бюджета доходов и расходов: планирование производится как раз на основе фактических результатов прошлых периодов, а в ходе контроля выявляются отклонения и анализируются причины их возникновения.

**Основные инструменты управления оборотными активами компании**

Оборотные активы по своей природе неоднородны и поэтому требуют различных инструментов управления, направленных на ускорение их оборачиваемости и соответственно увеличения финансового результата в процессе их трансформации из одного вида в другой:

* В процессе производственного цикла денежные средства преобразовываются в запасы сырья и материалов, которые затем превращаются в запасы незавершенного производства и далее трансформируются в готовую продукцию.

Другими словами, общая длительность производственного цикла равна сумме периодов оборота сырья и материалов, незавершенного производства и готовой продукции.

* В процессе финансового цикла запасы готовой продукции преобразуются в дебиторскую задолженность, которая затем трансформируется снова в денежные средства, направляемые на погашение кредиторской задолженности за сырье, материалы и услуги поставщиков. Поэтому длительность финансового цикла компании равняется сумме периодов производственного цикла и оборота дебиторской задолженности за минусом длительности оборота кредиторской задолженности.

Операционный цикл компании является обобщающим периодом и состоит из периода производственного цикла и периода оборота дебиторской задолженности. Из сказанного выше понятно, что чем короче операционный цикл компании, тем больше раз за анализируемый период произойдёт трансформация оборотных активов, что приведет к увеличению финансового результата.

**Воздействовать на оборотные средства для того, чтобы сократить их оборот, можно по двум направлениям:**

1. Сократить производственный цикл компании
2. Сократить финансовый цикл компании

**Сокращение производственного цикла**

**Чтобы уменьшить периоды оборота активов в рамках производственного цикла компании, можно:**

1. сократить время хозяйственных операций в рамках бизнес-процессов;
2. оптимизировать остатки запасов сырья, незавершенного производства и готовой продукции.

На практике довольно часто запасы создаются впрок, что, с одной стороны, замедляет их оборачиваемость, а с другой — приводит к росту затрат по хранению этих запасов на складах. Все это дополнительно уменьшает величину финансового результата компании. В качестве примера на основе данных компании «Альфа» о величине остатков трех видов основного сырья на начало анализируемого месяца рассчитаем их соответствие реальным потребностям компании:

* вносим в таблицу данные об остатках сырья на начало месяца в килограммах;
* указываем закупочную цену одного килограмма;
* рассчитываем сумму остатков сырья (остатки в килограммах × закупочная цена килограмма);
* указываем расход сырья за месяц в килограммах;
* рассчитываем остатки сырья на начало месяца в днях расхода (остатки в килограммах / расход сырья за месяц × 30 дней);
* указываем фактический период поставки сырья в днях;
* определяем излишний запас сырья по трем параметрам:

1. в днях (остатки сырья на начало месяца в днях расхода – фактический период поставки в днях);
2. в килограммах (расход сырья за месяц в килограммах / 30 дней × излишний запас сырья в днях);
3. в рублях (излишний запас сырья в килограммах × закупочная цена килограмма сырья);

* рассчитываем дополнительные затраты по хранению излишков запасов сырья (излишний запас сырья в килограммах × величина складских затрат в рублях на один килограмм (1,5 руб.));
* рассчитываем дополнительные затраты по естественной убыли хранения излишков запаса сырья (излишний запас сырья в рублях × норма естественной убыли в % за месяц (2 %));
* определяем дополнительные затраты по привлечению кредитов для закупки излишков сырья (излишний запас сырья в рублях × годовая ставка процентов по кредитам (12 %) / 12 месяцев).

Мы видим, что у компании значительные излишки остатков сырья на складах, которые требуют оптимизации. Содержание этих излишков не только уменьшает финансовый результат компании на 66 600 руб. ежемесячно, но и значительно увеличивает период оборота запасов сырья и в целом производственного цикла. Запасы готовой продукции анализируем аналогично.

**Сокращение финансового цикла**

Величина дебиторской задолженности непосредственно влияет на динамику финансового результата, поэтому ею тоже необходимо управлять. Здесь чаще всего наблюдается извечная дилемма: коммерческая служба стремится нарастить объем продаж и увеличивает товарный кредит покупателям, а финансово-экономическая служба старается сдержать рост дебиторской задолженности, потому что это требует дополнительного пополнения оборотных средств за счет кредитов. К тому же рост дебиторской задолженности увеличивает период оборота как самой «дебиторки», так и операционного цикла компании в целом. Решение проблемы — обеспечить баланс интересов: так как запретить использование товарного кредита невозможно (его активно используют в том числе конкуренты), то проходить этот процесс должен под контролем финансово-экономической службы.

**Для управления дебиторской задолженностью чаще всего применяются такие инструменты, как:**

* регламентация кредитной политики компании;
* реестр старения дебиторской задолженности;
* систематический мониторинг баланса дебиторской и кредиторской задолженностей.

**Чтобы регламентировать кредитную политику, на предприятиях утверждают:**

* правила и порядок предоставления покупателям товарного кредита в виде отсрочки оплаты поставленной продукции;
* нормативы максимального уровня кредитных отгрузок в объеме реализации компании;
* процедуры кредитного контроля над своевременным погашением дебиторской задолженности;
* порядок работы с просроченной дебиторской задолженностью по кредитным отгрузкам;
* условия прекращения отсрочек платежа за нарушение договорных сроков оплаты и возобновления товарного кредитования покупателей.

Реестр старения дебиторской задолженности предназначен для контроля над динамикой величины этого оборотного актива в аналитике по срокам возникновения задолженности и ее видам. На основе данных реестра можно своевременно выявлять негативные тенденции роста дебиторской задолженности и принимать меры к их устранению.

Анализ реестра показывает, что в компании «Альфа» слабо поставлена работа по минимизации дебиторской задолженности — сумма просроченной дебиторской задолженности за месяц выросла на 1500 тыс. руб. (5700–4200) и ни по одной из групп задолженность не снизилась. Мониторинг баланса дебиторской и кредиторской задолженностей позволяет выявлять диспропорции в величине этих задолженностей в аналитике по срокам возникновения. Если кредиторская задолженность выше, чем дебиторская, то для того, чтобы погасить кредиторскую задолженность, понадобятся кредитные ресурсы. Это, в свою очередь, увеличит затраты на обслуживание кредитов и снизит финансовый результат деятельности компании.

Поэтому руководитель финансово-экономической службы компании на основе анализа баланса задолженностей может принимать меры, которые позволят выровнять значения задолженностей и увеличить финансовый результат. Данные баланса задолженностей свидетельствуют о том, что в целом суммы дебиторской и кредиторской задолженностей почти равны, но при этом в аналитике по срокам возникновения задолженностей наблюдаются диспропорции. По первым двум группам суммы кредиторской задолженности превышают суммы дебиторской задолженности на 1700 тыс. руб., а значит, необходимо или привлекать на погашение кредиторской задолженности заемные средства, или допускать просрочку выполнения обязательств перед кредиторами компании.

В первом случае у компании вырастут внереализационные расходы на обслуживание кредитов, а во втором — опять же вырастут внереализационные расходы за счет выставления поставщиками пеней или штрафов за задержку оплаты. То есть при любом из двух вариантов финансовый результат следующего месяца снизится из-за диспропорций в балансе задолженностей. Еще один способ управлять денежными средствами — нормировать и контролировать остаток денег на счетах и в кассах компании. Денежные средства, превышающие такие остатки, могут быть переведены в краткосрочные финансовые вложения.

Это скажется на росте финансового результата, потому что увеличит внереализационные доходы компании. Еще один вариант воздействия на финансовый результат компании — направить денежные средства, превышающие нормативы, на погашение кредитных обязательств — так вы сможете увеличить финансовый результат за счет снижения внереализационных расходов в части процентов за кредиты.

**Активы: классификация и жизненный цикл**

Почему в проектном менеджменте используется понятие Продукт проекта вместо понятия Актив (Project Scope Statement vs Asset). Как всегда, проще ввести новый термин, до конца, не разобравшись в сути старого.

**Приведем несколько определений актива, которые в экономической теории предлагаются к применению:**

1. Актив (assets) - совокупность имущества и денежных средств, включая здания, сооружения, машины и оборудование, материальные запасы и другие объекты, которые представляют собой ценность для организации (по ГОСТ Р 55235.1–2012).
2. Актив – совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих Компании, в которые вложены средства владельцев.
3. Актив – идентифицируемый предмет, вещь или объект, который имеет потенциальную или реальную ценность для организации (по ISO 55000–2014).
4. Актив — ресурс, контролируемый компанией в результате прошлых событий, от которого компания ожидает экономической выгоды в будущем (данная трактовка содержится в принципах МСФО).

В первом определении Актива нечетко определяются границы владения имуществом. Первому определению далеко до математических аксиом в евклидовой геометрии. В последнем определении утверждается, что Актив — это Ресурс. Тогда остается без ответа вопрос, зачем вводить два понятия. Второе и третье определения Актива занимают промежуточное место по неполноте описания. Для практического менеджмента такая ситуация с определениями экономических понятий не является серьезной причиной для паники. Например, многие не знают до технических деталей, как устроен телевизор, но могут им пользоваться и управлять. В телевизоре есть Меню, в виде иерархически классифицированной системы команд для его настройки – этого достаточно.

В этих определениях Актива видна разница в трактовке понятия. Справедливости ради следует отметить, что в экономике многие определения базируются «на понятиях». В зависимости от того или иного выбора базового определения в микроэкономике может возникнуть путаница при построении системы управления предприятием.  Этой путаницы частично можно избежать, если построить модель жизненного цикла Актива.  Простая модель ЖЦ позволяет разобраться в различных определениях Актива и Ресурса, используя минимальное количество слов и новых сущностей. Феноменологическое описание экономического понятия Актив, через определение семантики, через классификацию, через описание методов применения - позволяет компенсировать недостатки определения.

**Правовое регулирование цифровых финансов**

С приходом цифровых технологий жизнь людей и государства становится иной, меняются принципы деятельности, возникают новые вызовы и задачи. Цифровизация стремительно проникает в экономику и, как следствие, корректируется законодательство. Несколько лет назад Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203 была утверждена «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы». Согласно этому документу, цифровая экономика — это деятельность, непосредственно связанная с развитием цифровых компьютерных технологий, которая включает сервисы по предоставлению онлайн-услуг, электронные платежи, торговлю через интернет-ресурсы и прочее.

**В целях реализации стратегии Распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации», в нее входят федеральные проекты:**

* «Нормативное регулирование цифровой среды»
* «Кадры для цифровой экономики»
* «Информационная инфраструктура»
* «Информационная безопасность»
* «Цифровые технологии»
* «Цифровое государственное управление»
* «Искусственный интеллект»

На фоне этих процессов в мире финансов появились новые продукты, которые с каждым годом набирают популярность — цифровые активы и криптовалюта. Однако толкование этих понятий вызывает определенные трудности. Кроме того, не все знают, как криптовалюта и цифровые активы вписываются в российское законодательство.

**Понятие цифровых прав**

В ГК РФ появилась ст. 141.1, которая закрепила на уровне законодательства понятие «цифровые права». Цифровые права — это обязательственные и иные права, содержание и условия осуществления которых определяются в соответствии с правилами информационной системы, которая отвечает признакам, установленным законом. Распоряжаться, в том числе передавать в залог, ограничивать распоряжение цифровым правом возможно только в информационной системе без обращения к третьему лицу.

**Правовая природа цифровой валюты**

1 января 2021 года вступил в силу Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ, регулирующий отношения, связанные с выпуском и оборотом цифровых финансовых активов и цифровой валюты. В российском законодательстве криптовалютой называется «цифровая валюта» (п. 3 ст. 1 Закона), которой признается совокупность электронных данных (цифрового кода или обозначения).

**Они содержатся в информационной системе и (или) могут быть приняты:**

* в качестве средства платежа, не являющегося денежной единицей РФ или денежной единицей иностранного государства;
* в качестве инвестиций.

Таким образом, известные многим биткойн, эфириум и другая криптовалюта являются в соответствии с нашим законодательством цифровой валютой. Для целей Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ («О несостоятельности (банкротстве)»), Федерального закона от 02.10.2007 № 229-ФЗ («Об исполнительном производстве»), Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ («О противодействии коррупции») и Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ («О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма») цифровая валюта — это имущество, поэтому на нее может быть обращено взыскание.

Законом прямо установлен полный запрет на оплату цифровой валютой товаров, работ и услуг. Он распространяется на действующие на территории России юридические лица, в том числе филиалы и представительства иностранных и международных компаний, и на граждан, находящихся в РФ не менее 183 дней в течение 12 следующих подряд месяцев (ч. 5 ст. 14 Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ). Действующее законодательство разрешает совершать операции и гражданско-правовые сделки с цифровой валютой, однако требования ее владельцев подлежат судебной защите при условии, что о факте обладания цифровой валютой и совершения с ней сделок были проинформированы налоговые органы (ч. 6 ст. 14 Закона № 259-ФЗ).

**Правовая природа цифровых финансовых активов**

**Согласно п. 2 ст. 1 Закона № 259 цифровыми финансовыми активами признаются цифровые права, которые удостоверяют какие-либо из указанных прав:**

* денежное требование;
* возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам;
* право участия в капитале непубличного акционерного общества;
* право требовать передачи эмиссионных ценных бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске цифровых финансовых активов.

Необходимо отметить, что цифровые финансовые активы не являются законным средством платежа на территории РФ. Все вышеперечисленные цифровые продукты объединяет блокчейн, который представляет собой выстроенную по определенным правилам непрерывную последовательную цепочку блоков (связный список), содержащих информацию. Это основанный на криптографических алгоритмах способ ведения реестра, при котором записи (блоки) последовательно «цепляются» друг за друга, что исключает возможность изменить информацию в реестре задним числом, поскольку это сломает всю цепочку.

Записи в таком реестре называются токенами, которые представляют собой единицу учета записей в блокчейне. Несмотря на то, что эти цифровые продукты объединяет блокчейн, цифровые финансовые активы и цифровая валюта — не одно и то же. Основное отличие заключается в том, что у цифрового финансового актива нет децентрализации, а это является главным свойством криптовалюты. Необходимо отметить, что криптовалюта — неподконтрольное средство расчетов, и она становится таковой независимо от того, кто ее создал или где ее намайнили — в РФ или за границей. По законодательству выпуск цифровых финансовых активов возможен только по очень строгим правилам, поскольку ЦБ ведет реестр операторов, которые их выпускают. Такими операторами могут быть только юридические лица, зарегистрированные на территории РФ. По мере того, как люди становятся все более вовлеченными в новые цифровые финансы, активно развиваются и инструменты цифрового мошенничества, что в свою очередь повышает риск потери инвестиций.

И здесь важно знать, что криптовалютные платежи пока не имеют механизма правовой защиты, в связи с чем наблюдается рост преступлений в данной сфере, и этому способствуют пробелы в правовом регулировании. Зная об этой проблеме, Генпрокуратура подготовила законопроект о признании криптовалюты и других виртуальных активов имуществом для производства в рамках Уголовного кодекса РФ.

В нынешних экономических условиях одним из важнейших факторов успешности в ведении бизнеса стал эффективный финансовый менеджмент, в основе которого заложен анализ и оценка финансовых ресурсов организации.

Современному менеджеру крайне необходимы аналитические данные о финансовом состоянии компании, являющиеся отправной точкой в принятии управленческих решений. Функционирование предприятия в любой отрасли попадает во внимание множества лиц, которые заинтересованы в результатах его работы. К таковым относятся внутренние участники рыночных отношений (акционеры, руководство, персонал) и внешние пользователи (государственные органы, аудиторы, инвесторы, партнеры и пр.).

В последнее время возросшая сложность и, в то же время, объем международной торговли, вызванные как геополитической нестабильностью, так и технологическими изменениями, которые коренным образом преобразовали практику мировой торговли, значительно повлияли на инструменты и методы, с помощью которых финансовые менеджеры, управляя финансами организаций выполняют свои функции и организуют свою деятельность. Сегодня грамотное распределение финансов должно оказывать широкое содействие торговле, сохраняя контроль над международным движением товаров, людей и транспортных средств.

Для того, чтобы достичь в этом баланса, переход на электронное управление финансами переходит на новый уровень и подходы к выполнению своих задач. Финансовый рынок — система отношений, возникающая в процессе обмена экономических благ с использованием денег в качестве актива-посредника. На финансовом рынке происходит мобилизация капитала, предоставление кредита, осуществление обменных денежных операций и размещение финансовых средств в производстве. А совокупность спроса и предложения на капитал кредиторов и заёмщиков разных стран образует мировой финансовый рынок.

Финансовый рынок состоит из ряда секторов: инвестиционного, кредитного, фондового, страхового, валютного. На финансовом рынке объектом купли-продажи выступают финансовые ресурсы. Однако имеется принципиальное различие сделок в различных секторах финансового рынка. Если на кредитном рынке деньги продаются как таковые, т. е. они сами являются объектом сделок, то на фондовом рынке, например, продаются права на получение денежных доходов, уже созданных или будущих.

**Функции мирового финансового рынка:**

* перераспределение и перелив капитала;
* экономия издержек обращения;
* ускорение концентрации и централизации капитала;
* межвременная торговля, снижающая издержки экономических циклов;
* содействие процессу непрерывного воспроизводства.

На современном этапе российский финансовый рынок переживает трудные времена. С кризисом ликвидности столкнулись крупнейшие мировые корпорации, многие из которых дошли до стадии банкротства. В данных условиях дальнейшее развитие и текущие перспективы крупного бизнеса во много подчинены внешним ресурсам, поэтому возникновение непогашенных задолженностей привод к постоянному оперативному их поиску. Управление финансами организации стало ключевой задачей в условиях глобального финансового кризиса. Естественно, в этой ситуации необходим пересмотр организации и принципов финансового менеджмента. В качестве основы централизации управления потоками финансов корпорации следует использовать инновационные подходы не только к менеджменту, но и к автоматизации.

**К настоящему времени на практике сложилось три варианта структуризации финансового управления с использованием современных технологий:**

1. совместные сервисные центры;
2. внутрикорпоративные банки;
3. платежные центры.

Эти структурные единицы развивались следующим путем. Изначально в головной компании выделялось специализированное подразделение, в задачи которого входила поддержка дочерних фирм по различных сферам в области финансов. Ключевыми вопросами были организация финансирования и хеджирования. С увеличением объема финансовых операций существенно возрастали издержки по внутрифирменным платежам. Поэтому назрела необходимость в централизации. Появились совместные сервисные центры. Центром разностороннего неттинга между структурными единицами компании стало головное казначейство. Неттинг принято считать примитивным подвидом клиринга, представляющего собой безналичные расчета между контрагентами за поставленную друг другу продукцию или оказанные услуги. В отличие от клиринга при неттинге не имеется центрального контрагента.

**Неттинг подразумевает два целевых направления:**

1. снизить количество сделок с валютой, укрупнив и согласовав функционирование всех участвующих в корпорации единиц;
2. взаимно компенсировать активы и обязательства между структурными подразделениями и филиалами корпорации.

Через неттинг корпорациям удается не только экономить на компенсационных платежах, но и снижать валютные риски. Совместный центр является самостоятельным юридическим лицом, хотя и входит в структуру корпорации. Его работа направлена на предоставление услуг всем внутрикорпоративным субъектам. Такая организация финансового управления активно используется в европейских странах, где уже свыше 200 компаний открыли собственные сервисные центры. Их первоочередные цели: - сократить объем средств, имеющихся в структурных подразделениях, чтобы покрыть непредвиденные затраты; - укрепить взаимоотношения с банками-партнерами.

Достигаются обозначенные цели посредством выполнения совместным центром определенных функций: - многостороннего неттинга среди дочерних фирм; - организации финансирования; - концентрации ликвидных ресурсов; - вложения свободных ресурсов; - хеджирования валютных и иных рисков. С течением времени центральное казначейство стало отвечать за платежи третьим лицам и концентрацию ликвидных ресурсов. Комплекс всех его задач породил потребность в формировании новой модели управления финансами. Так появились внутрикорпоративные банки, которые стали самостоятельно оказывать платежно-расчетные услуги структурным подразделениям корпорации вместо банковских учреждений.

Такая система предполагает взаимоотношения всех внутрифирменных подразделений с единым центральным контрагентом. Исследуемые модели финансового управления базируются на автоматизации. Для повышения эффективности менеджмента на международном уровне сегодня не обойтись без информационных технологий. Они позволяют не только избегать риска человеческого фактора, но и уменьшать издержки компаний, возникающие в ходе осуществления расчетов. Более того, использование информационных технологий существенно повышает эффективность финансового контроля. Работа внутрифирменного банка нацелена на максимальную оперативность.

Сейчас существует уже свыше 15 аналогичных структур, к примеру, у Philips и Shell. Они дают корпорациям различные преимущества: - существенно снижают издержки (не нужно оплачивать сторонний сервис); - открывают возможности использования более выгодных инструментов финансирования; - повышают степень прозрачности и прогнозируемости финансовых потоков; - контролируют финансовые ресурсы корпорации и их расход. На следующем этапе развития управления финансовыми ресурсами корпораций появились платежные центры. Они предназначены для проведения как внутрикорпоративных транзакций, так и для осуществления по поручениям дочерних фирм платежей сторонним субъектам.

Такая форма предполагает абсолютную централизацию финансового управления. Важно отметить и ряд проблем, с которыми приходится сталкиваться корпорациям в ходе организации и использования рассмотренных моделей финансового менеджмента: - локальные законы запрещают осуществление отдельных платежных операций; - требуется реструктуризация компании и ее корпоративной культуры; - необходимы существенные усилия в сфере правового оформления новой формы финансового управления. Тем не менее, множеству фирм удалось организовать собственные финансовые структуры и оказывать услуги как дочерним компаниям, так и внешним контрагентам. Исследуемые модели финансового управления базируются на автоматизации. Для повышения эффективности менеджмента на международном уровне сегодня не обойтись без информационных технологий. Они позволяют не только избегать риска человеческого фактора, но и уменьшать издержки компаний, возникающие в ходе осуществления расчетов. Более того, использование информационных технологий существенно повышает эффективность финансового контроля.

Управление финансами организации стало ключевой задачей в условиях глобального финансового кризиса. С кризисом ликвидности столкнулись крупнейшие мировые корпорации, многие из которых дошли до стадии банкротства. При таких условиях дальнейшая жизнь и развитие ведущих корпораций зависят от объема непогашенной задолженности и возможности оперативного поиска необходимых финансовых средств. Естественно, в этой ситуации необходим пересмотр организации и принципов финансового менеджмента.

**Сегодня базовыми направлениями автоматизации являются:**

1. Enterprise Resource Planning System (ERP) – система планирования ресурсов.
2. Treasury Management System (TMS) - система управления транспортом (в области финансов используется для управления финансовыми потоками, операциями).
3. Взаимодействие с банками.

Каждой системе уделим отдельное внимание. В современном понимании ERP – это интегрированная информационная система управления, охватывающая все сферы деятельности фирмы: производственную, финансовую, кадровую, по продажам, закупкам, запасам и пр. По сути, она является хранилищем данных, в которое включается вся внутрифирменная бизнес-информация. ERP-система автоматизирует планирование, анализ, контроль, учет абсолютно всех бизнес-процессов предприятия и состоит из комплекса разных программных модулей по предметным областям, т. е. каждый модуль системы направлен на решение конкретного круга задач.

Современные ERP-системы можно внедрить в любой компании любого масштаба и сферы деятельности. Поэтому в последнее время они активно используются в крупных корпорациях. Однако, многие ERP все же имеют недостатки в сфере финансового управления. В связи с этим, сейчас ведется активное развитие программных средств, направленных на автоматизацию именно финансовых потоков, базирующихся на TMS-системе. Успешному внедрению TMS-системы способствует: - налаженный финансовый учет по всей корпорации; - тщательная обработка казначейских операций; - планирование и прогнозирование. Стандартная TMS-система включает базу данных, интерфейс, программу для проведения операций, систему прогнозирования и контроля.

Поскольку работа системы основана на Интернет-технологиях, ее можно использовать из любых точек мира удаленно. Для российских компаний такие инновационные решения в области управления финансами стали играть ключевую роль в повышении конкурентоспособности. Исторически в отечественном бизнесе принято начинать компьютеризацию с самых проблемных мест, структурных единиц, а после уже и в масштабах всей компании. Такой подход ведет к разрозненности информационных систем. Во-первых, используются информационные технологии разных поколений. Во-вторых, ими обслуживаются разные функциональные сферы. Поступающие из различных систем данные не имеют согласованности между собой. Зачастую одни и те же сведения вводятся в разные системы. Поэтому для упорядоченности финансового управления отечественных предприятий и выведения их на новый уровень необходимо использование именно комплексных систем. Важным вопросом, в настоящее время, обсуждается тема о развитии электронной торговли на пространстве ЕАЭС. Только в переходе торговли в цифровую сферу имеет место формирование сегодняшней реальности.

Данный процесс необходимо проводить по максимально унифицированным, соответствующим международным и общим стандартам и правилам. Рассматривается также модель цифровой кооперации, которая объединяет цифровые экосистемы в специальных участках рынка. Это позволяет интегрировать сервисы различным организациям по всем сбытовым и производственным цепочкам. Можно привести пример, взаимосвязи сфер транспорта и создание проекта цифровых транспортных коридоров, альтернатива — это разработка и интеграция платформ сквозного технического обслуживания, ремонта различных видов транспорта в ЕАЭС. Таким образом, новые подходы в управлении финансами при необходимости перехода торговли в цифровую плоскость – это уже реальность, она формируется на полях саммитов и конференций.

**Что такое ДАО (Децентрализованная автономная организация)**

ДАО представляет собой компьютерную программу, которая использует технологию распределенного учета записей (digital ledger technology, DTL). На этой технологии выстроен в том числе Etherium. Стоит сказать, что эти технологии разрабатывались еще с 1970-х гг., однако получили свежий импульс к развитию в связи с популярностью криптовалют. Технология ДAO заключается в обеспечении работы распределенной сети обмена данными и связи конечных пользователей как субъектов соответствующих виртуальных транзакций. Концепция ДАО была реализована первой в виртуальном инвестиционном фонде с одноименным названием. Фонд ДАО сумел привлечь более 150 млн. долл. для инвестирования криптовалюты в стартапы.

Участники ДАО покупали цифровые токены, благодаря которым получали право голосовать, выбирая инвестиционные проекты. Примечательно, что в виртуальной организации на базе ДАО отсутствуют руководители, а владельцы токенов находятся в сложной системе отношений, регулируемой в рамках распределенной системы учета записей. Технология ДАО была также внедрена в 2016 г. в компании Hitachi, которая сообщила о создании системы корпоративного управления, основанной на принципах децентрализованной автономии и сторонники теории развития корпоративного управления посредством внедрения блокчейн-технологий полагают, что в будущем станет происходить алгоритмизация управленческих решений и может создаваться распределенная система владельцев цифровых токенов (прав участия в сетевых платформах), появятся децентрализированные автономные системы управления.

Советы директоров будут трансформированы в открытые хабы, позволяющие всем участникам иметь доступ к принятию решений и все владельцы цифровых токенов будут вовлечены в процесс принятия, а система управления станет открытой.

В чем сложности с созданием Децентрализованных автономных корпораций? На данный момент, внедряя блокчейн, необходимо учитывать, что концепция ДАО может быть внедрена в компании, бизнес-процессы которой возможно описать посредством смарт-контрактов, которые самоисполняются после выполнения прописанного в контракте действия (а в них нельзя прописать множество условий, которые прописываются в классические контракты), и все задачи сотрудников, выплаты вознаграждений и другие активности должны быть прописаны в программном коде. Кроме того, в децентрализованной организации нет такого понятия, как «найм сотрудников» — вместо этого держатели токенов направляют свои голоса будущим сотрудникам, которые таким образом получают временный контракт на исполнение какой-либо задачи.

Все это означает, что ДАО не может функционировать при наличии каких-либо ошибок в бизнес-процессах или неформальных принятий решений, а это на текущий момент времени для большинства компаний не реализуемо. Стоит отметить, что все существующие на данный момент системы на блокчейне обладают рядом уязвимостей, построены на консенсусе и из «треугольника» безопасность-скорость-масштабируемость дают возможность выбирать не более двух свойств.  И большинство систем пока не защищены от мошенников и не застрахованы от форкинга, подобно атакованному инвестиционному фонду ДАО, из которого было выведено около 50 млн. долл. Тем не менее, несмотря на ряд вопросов к технологии и ее правовому регулированию, первые попытки создания систем корпоративного управления с применением блокчейна доказывают возможность их применения и необходимость дальнейшего экспериментирования, исследования и доработки.

**Корпоративный блокчейн**

Корпоративный блокчейн готовится проложить себе путь в будущее. Многие организации сейчас пытаются инвестировать в корпоративную блокчейн-платформу и навсегда улучшить свою бизнес-модель. Корпоративные блокчейны сосредоточены главным образом на особенностях компаний корпоративного уровня и на том, как они могут решать проблемы, стоящие перед этой отраслью. Учитывая огромную ценность блокчейна для корпоративных сетей, вам нужно найти время, чтобы инвестировать в обучение корпоративным блокчейнам. Чтобы убедиться, что вы знаете, с чем имеете дело, мы рассмотрим все аспекты блокчейна для предприятия, чтобы просветить вас по этой теме.

**Публичная и частная: битва двух популярных технологий блокчейна**

Давайте вернемся к самому началу. Технология блокчейна впервые стала известна, когда Сатоши Накамото представил биткойн, работающий на этой новой децентрализованной технологии. Мы думаем, что вы уже знаете, что Биткойн — публичный блокчейн. Любой может присоединиться к сети и может использовать ее свободно без каких-либо ограничений. Вскоре после того, как публичный блокчейн стал популярным, новый публичный блокчейн, такой как Ethereum, начал процветать на рынке, и популярность его все еще растет. Но сейчас события резко меняются. Предприятия или крупные компании больше стремятся работать с технологиями частного корпоративного блокчейна, чем с публичным блокчейном.

**Переход на технологию частного корпоративного блокчейна.**

Публичные блокчейны имеют множество функций, но открытая среда не подходит для всех видов компаний. Многие компании имеют дело с конфиденциальной информацией, и им нужен защищенный канал, где они могут хранить или иметь дело с документацией. В связи с этим, частное корпоративное блокчейн-решение вступило в игру. Это частное корпоративное блокчейн-решение может дать им конфиденциальность, в которой они нуждаются, а также функции, которые они могут использовать. Однако этот тип блокчейн- решения в основном подходит для банков или финансовых учреждений. Но сейчас многие предприятия более чем готовы работать с обоими видами блокчейна. Таким образом, экосистема корпоративного блокчейн-решения меняется и будет продолжать меняться в ближайшие дни. Но каковы общие черты технологии блокчейн, которая заставляет каждую отрасль внедрять ее? Давайте проверим это сейчас!

**Основные особенности технологии блокчейн**

Итак, мы уже немного поговорили о корпоративном блокчейне. Но если вы не знакомы с этим новым видом сетевой системы, то позвольте нам прояснить концепцию, прежде чем мы перейдем к ключевым особенностям технологии блокчейн.

**Итак, что такое корпоративный блокчейн?**

Весь корпоративный блокчейн на рынке специально оборудован для удовлетворения всех организационных потребностей. Проще говоря, эти сети созданы для корпоративных блокчейн-решений. Итак, если предприятие хочет интегрировать технологию блокчейн, которая может предложить специальные функции только для них, то эти сети называются корпоративный блокчейн. Для получения дополнительной информации попробуйте наш блокчейн для предприятия pdf и корпоративный блокчейн ppt. Теперь, когда вы знаете, что такое корпоративный блокчейн, пришло время увидеть какие функции делают блокчейн настолько идеальным для предприятий. Давайте начнем!

**КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ БЛОКЧЕЙНА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Децентрализованный характер**

Типичный клиент-сервер поставляется с некоторыми основными вопросами. Часто сервер уязвим, а службы брандмауэра недостаточно сильны, чтобы сдерживать хакеров. Это обычная сетевая структура многих предприятий и даже трата денег на протоколы безопасности; но они не в состоянии остановить этих плохих игроков. Именно здесь в игру вступает децентрализация блокчейна. Блокчейн для предприятия предлагает пиринговую сетевую систему, поэтому нет никакого центрального органа для саботажа системы учета. Более того, теперь контроль будет в руках пользователя

**Неизменная Структура**

Это еще одна отличная особенность блокчейна для корпоративных проектов. Неизменность делает леджерную систему брандмауэром. В этом случае, если блок добавляется в Книгу один раз, никто не сможет поменять или изменить его. Однако в некоторых случаях предприятия могут предъявлять и другие требования. Но в большинстве случаев ни один коррумпированный человек не может изменить леджер и получить больше привилегий.

**Большая прозрачность**

Блокчейн предлагает более высокий уровень прозрачности. Это означает, что вся информация в системе леджера открыта для просмотра пользователями в сети. Но блокчейн также может предложить процесс аутентификации и уровень доступа для защиты определенной конфиденциальной информации для предприятий. Несмотря на это, уровень прозрачности огромен, поэтому пользователи могут видеть, что делают другие пользователи, хотя их личность может оставаться скрытой. Таким образом, вы сможете увидеть только публичный адрес человека.

**Дешевая стоимость**

Может показаться немного дорогостоящим разработать свой собственный блокчейн, но у нас есть решение для этого. Многие поставщики BAAS предлагают эти решения по гораздо более низкой цене, тогда, когда вам нужно было бы развиваться. Таким образом, вы можете сократить расходы разработчиков или даже сетевых менеджеров, а корпоративное блокчейн-решение поставляется с управлением сетями. Это функция, которую многие предприятия могут использовать для обновления своей внутренней сети.

**Быстрый Выход**

Каждое предприятие нуждается в быстром выходе, не так ли? Многие предприятия имеют дело с нагрузками платежей каждый день, чтобы оптимизировать их, они могут использовать функцию быстрого вывода технологии блокчейн. Эта функция позволяет создавать блокчейн для корпоративных проектов. Многие платформы способны конкурировать за транзакцию в течение 20 секунд или даже меньше! Это безумно быстрый выход по сравнению с банками, занимающими три или даже шесть дней!

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 15**

<https://youtu.be/f1WpjY3fGwo>

**ТЕМА 15. ФУНКЦИИ СОБСТВЕННИКОВ И СЕО**

Многие собственники компаний, выступающие одновременно в роли генерального директора, нередко становятся жертвой иллюзий, полагая, что полностью контролируют свой бизнес. Но, увы. Чаще всего именно функция владельческого контроля оказывается брошенной на произвол судьбы. Так владелец фирмы, «сам у себя» работал директором и много времени уделял текущим делам. А вот тем, что именуется «владельческим контролем», фактически не занимается. В результате усилиями одного из временных партнеров по бизнесу была создана такая ситуация, когда хозяин был вынужден и часть собственности, и управленческие функции передать компаньону и его людям, оставшись на позиции исполнителя.

Другой, так же совмещавший роли генерального директора и владельца, очень бурно развивал свой бизнес. Постоянно внося новшества и изменения, он строил весьма амбициозные планы, которые выливались во вполне успешные проекты. Однако при этом он был так увлекся текущей деятельностью, что плохо считал собственные деньги. Да к тому же не всегда объективно оценивал потенциал новых замыслов. Поэтому, когда компания вступила в полосу трудностей (а у кого их не бывает!), он просто не сумел совладать с ними. И бизнес был потерян. Постоянно приходится сталкиваться с управляющими собственниками, владельцами-директорами, которые не удовлетворены результатами своего бизнеса.

При этом они всегда находят много причин и объяснений неудачам, и, как правило, в этом списке фигурирует недовольство работой менеджеров. Но владельцы этих компаний не учитывают одного важного обстоятельства: вместо попыток изменить других людей, необходимо поменять что-то в своей работе. В первую очередь, на некоторое время перестать быть директорами и заняться своей главной, владельческой работой. Занимая должность директора, собственник не имеет право забывать, что у него есть еще и пост владельца бизнеса. Обладая «по совместительству» двумя должностями, владелец обязан эффективно и грамотно сочетать их. А ведь это многообразные виды работ, предполагающие и различную ответственность, иные темпы принятия решений, сроки планирования.

Так, если директор волнуется по поводу текущей прибыли, то владелец озабочен еще и прибылью будущей — на несколько лет вперед. Вероятно, возможностью продать бизнес в случае необходимости. А может быть, и тем, что останется наследникам! Владельческая и управленческая работа – не только разные виды деятельности, но и разные системы мышления. Вот почему так важно научиться грамотно разделять должности владельца и менеджера, зафиксировав это разделение в конкретных формах. «День владельца». Зарезервируйте в своем календаре один день в неделю – «день владельца».

Таким образом, вы получите достаточно времени на решение владельческих проблем и сможете разделять работу на двух должностях по этому показателю. Поначалу будет не совсем понятно, чем занять этот день. Но если начать строить систему владельческого контроля над бизнесом, вскоре все проясниться. Решения владельца. Разделите их на два вида: решения владельца и решения директора. При этом вы как владелец, должны отдельно рассматривать и утверждать некоторые (свои же!) решения, принятые в роли менеджера. Это поможет лучше увидеть роль владельца и понять: что хорошо для вас, как для менеджера, не всегда выгодно вам как владельцу.

Бюджет владельца. Выделите в отдельный бюджет доходы и расходы владельца, не забывая, что фирма должна платить за предоставляемые ресурсы. Кроме того, далеко не все расходы вызывают энтузиазм у менеджеров (например, затраты на владельческий контроль). А раз так, их можно отнести на расходы владельческого бюджета.

Рабочее место владельца. Если площади позволяют, физически разделите рабочие места директора и владельца. Это поможет лучше входить в соответствующую роль и не путать две должности. Аппарат владельца.  Наверняка сегодня одни и те же люди выполняют функции помощника директора и помощника владельца. Но это не всегда удобно и безопасно. По возможности, используйте разных сотрудников для этих ролей. Как-то владелец одной из компаний пожаловался мне: прибыль в бизнесе постоянно падает. При ближайшем рассмотрении оказалось, что он сам продуцировал все больше расходов, которые упрощали ему жизнь в роли управленца. Будь директором другой человек, такого владелец не одобрил бы, но именно эти затраты и стали причиной падения прибыли.

Хозяин другой фирмы вел весьма разветвленный бизнес и испытывал нараставшие трудности с управлением. Однако, построив собственную систему владельческого контроля и разобравшись с технологией работы владельца, он стал куда эффективнее выполнять и менеджерские дела. Правда, через некоторое время они ему надоели, и собственник передал их наемным руководителям. Но к этому моменту он уже хорошо понимал, что теперь и так довольно успешно контролирует бизнес. Результаты в бизнесе напрямую зависят от внимания владельца. Выполнение менеджерских обязанностей обычно перевешивает владельческую работу и не оставляет на нее достаточно времени. А раз так, владельцу необходимо разделить роли, отдавая владельческому контролю нужное время и ресурсы.

**КТО ТАКИЕ АКЦИОНЕРЫ И НАЕМНЫЕ ДИРЕКТОРА**

Акционер, собственник, владелец бизнеса, часто основатель (учредитель) – люди, которые имеют право принимать окончательное решение о том, куда этот бизнес пойдет. Одновременно такой человек может делегировать управление на 100 % наемному директору и лишь изредка проверять, как идут дела. А может руководить бизнесом собственноручно, с членами своей семьи или командой наемных менеджеров. Наемные исполнительные и операционные директора, CEO (Chief Executive Officer) – генеральный директор, CFO (Chief Financial Officer) – финансовый директор и еще ряд топ-менеджеров не являются собственниками бизнеса (или имеют нерешающую долю участия), а работают по найму на собственника компании.

Далее собирательно будем называть их наемные руководители. Как и все наемные сотрудники, главы направлений имеют определенную свободу действий, но она всегда ограничена их полномочиями. Они согласовывают свои решения с собственниками, чтобы выполнять работу, иначе их могут уволить. Чаще всего так и бывает. Сотрудники в обед обсуждают, как рано утром главу HR-департамента или главбуха уволили одним днем, причем главбуху даже вещи не дали собрать – боялись, что тот получит доступ к компьютеру и навредит бизнесу или скачает клиентскую базу. Наемные руководители нередко получают ассистента как часть социального пакета вместе со страховкой, водителем и рабочим автомобилем. Он для них не только помощник в делах, но и показатель их высокого статуса в компании, которым нужно непременно покрасоваться.

**Отличие 1. Собственники не делятся властью: вы напрямую подчиняетесь руководителю**

Начнем с подчинения секретаря или ассистента наемному руководителю. Первое, что требует рассмотрения, – цели и задачи. Они различны у наемных топ-менеджеров в компании и собственников. Нередко бывает так, что руководители не имеют полного влияния на помощника или вынуждены делить его, например, со своим подразделением или другим топ-менеджером. У секретарей или помощников может быть двойное подчинение – топ-менеджеру и главе секретариата или административного департамента. Такое положение не всегда удобно и часто вызывает дискомфорт.

Все компании работают по-разному, рассмотреть все варианты подчинения секретаря или ассистента не представляется возможным. Отметим только самые главные аспекты, на которые стоит обратить внимание при трудоустройстве или вашей текущей работе. Секретарь или ассистент с двойным подчинением должен быть гибким, чтобы успевать выполнять совершенно разные поручения и попутно согласовывать свой отпуск, больничный, повышение зарплаты и т. д. с двумя боссами.

При этом руководители могут конкурировать за бонусы, показатели деятельности, продажи и т. п. И секретарь или ассистент легко попадает в ловушку, стараясь угодить обоим и соблюдая конфиденциальность.

Однако предприимчивые помощники легко придумают, как воспользоваться ситуацией, когда один руководитель не знает, что поручил ему второй. К наемному руководителю часто прилагаются (как мы говорим, идут в нагрузку) его сотрудники. Например, оформи и подготовь командировку не на одного финансового директора, а на всех сотрудников финансового отдела. Закажи корпоративные подарки на целый отдел рекламы. Параллельно с важным заданием от начальника отдела продаж сброшюруй 30 копий презентации для менеджеров (а потом окажется, что эти сотрудники поленились ее вычитать, и надо заменить в уже готовых буклетах 4-ю, 8-ю и 15-ю страницы!).

Если в компании много секретарей и ассистентов, то их будет курировать глава секретариата или административный директор. В разных организациях «курировать» может означать разное. Что именно – важно уточнить на собеседовании. Как минимум это значит, что вас будет проверять, обучать и дополнительно ругать еще один начальник. Скорее всего, на всех секретарей и ассистентов навешивают какую-нибудь дополнительную нагрузку, снимая ее с сотрудников других отделов или подразделений. Например, оформление авансовых отчетов или командировок, проведение заказов канцтоваров для департаментов в 1С, распределение бумажной почты и взаимодействие с курьерами и многое другое.

На собеседовании при устройстве на работу к наемному руководителю обязательно уточните: с кем будет (если будет) двойное подчинение, какая нагрузка может добавиться, распределят ли дополнительные обязанности сверхурочно, кто принимает решение о вашем отпуске, повышении зарплаты, годовых и квартальных бонусах и т. д. Собственники очень заботятся о конфиденциальности и поэтому редко делят своего ассистента с другими сотрудниками или размещают в общей приемной. Я не выделяю все, связанное с организацией рабочего места, в отдельный пункт. Но собственник, скорее всего, предложит вам дополнительный комфорт. Например, вам обеспечат размещение в вип-зоне или отдельном кабинете. У вас под рукой могут быть кухня, холодильник, отдельный туалет и прочие блага цивилизации, недоступные секретарям на общем ресепшене.

Без минусов тоже не обойдется. Времени наслаждаться всеми благами будет крайне мало – из роскоши они быстро превратятся в базовую необходимость и перестанут удивлять или радовать. Прямое подчинение собственнику бизнеса не означает, что вы вообще больше никому ничего не должны. Однако ваше положение будет защищать вас от многих офисных неурядиц, а также даст вам привилегию решать свои вопросы напрямую и в срочном порядке с кадровой службой, административным отделом и другими подразделениями.

**Отличие 2. Ассистент собственника подотчетен только ему**

Секретарь или ассистент наемного директора о своей работе докладывает бухгалтерии или финансовой службе компании. Если какой-то отчет (необязательно составленный им) составлен неверно – его не примут. Сотрудник обязан переделать документ. Ассистент собственника (такие случаи нередки) может свалить с утра груду мятых чеков бухгалтеру, а потом требовать подготовить и вернуть готовый авансовый отчет на подпись руководителю к концу дня. Мы не будем рассуждать, этично ли такое поведение, – лишь отметим, что это становится возможным благодаря положению в компании.

Секретарь и ассистент наемных руководителей самостоятельно разбирается в иерархии и программах для согласования заявок, служебных записок, командировок. Очевидный плюс здесь в том, что, набив руку, работа с документами перестает представлять для такого сотрудника проблему, его квалификация растет. Готовить отчеты о расходах собственника сложнее. Ведь не всякий босс дисциплинированно сдает чеки и посадочные из командировок. (И в этом заключается очередное отличие такого руководителя от наемного директора, который тоже обязан отчитываться о своих тратах собственнику). Секретарю или ассистенту придется находить время на то, чтобы обнаружить компанию, магазин, ресторан, в котором акционер что-то оплатил, и заказать дубликаты чеков.

Тем не менее в такой забывчивости есть плюс – в отличие от наемного руководителя собственнику все сойдет с рук. Даже если расходы придется списать на прибыль, это не станет непреодолимой проблемой (в рамках разумного, конечно). Секретарь и помощник намного больше внимания и сил уделяют финансовым вопросам при работе на собственника. Например, в полномочия помощников входит учет расхода личных денег собственника, предоставление информации о тратах личных водителей и охраны, показателях в компании и др. И это будет серьезнее, чем составление отчета для бухгалтерии. Несмотря на схематичность и установленную форму такого документа, подготовить его в разы сложнее. Что уж говорить про личную бухгалтерию – ее ведение потребует крепких нервов. Хотя все в компании и знают, что ассистент собственника не из личной прихоти просит предоставить данные или отчетные документы, цифры, сводки и прочее в крайне ограниченные сроки, отвечать никто не торопится. И тут нужны твердость, настойчивость и умение выстраивать рабочие отношения.

**Отличие 3. Свобода действий: реши это как-нибудь сама**

Секретари и ассистенты наемных руководителей действуют в рамках должностных инструкций. Иногда это сильно ограничивает и замедляет их деятельность, за что можно получить нагоняй. Формально же они не виноваты, и все это понимают. Более того, если секретарь или ассистент проявляет инициативу и находит быстрый способ что-то сделать, договориться о срочном согласовании, его поощряют. Такой специалист на хорошем счету. В будущем его могут взять работать в отдел, доверить интересный функционал, дать премию или хотя бы назвать сотрудником месяца на корпоративном сайте.

Собственник воспринимает время иначе. Для него нет особой разницы между «сейчас» и «вчера». Какими бы ни были сроки согласования в нормативных актах, которые собственник сам же и утвердил, он не видит причин, почему все что угодно для него не могут сделать сейчас. Это же так просто: иди и купи около офиса – зачем ждать доставку два дня? Собственник не намерен слушать объяснения о том, что надо проверить, есть ли на это деньги в бюджете на текущий месяц, что компании надо заключить договор и оплатить по безналу. Это головная боль ассистента, выполнять такие обязанности его работа. И главное – он должен решать проблемы, а не создавать. Свобода действий – это автоматический рост вашей ответственности. Никто не согласовывает на бумаге ваши действия, и вы буквально поступаете на свой страх и риск, оплачивая что-то из своих или подотчетных средств, чтобы выполнить требование шефа-собственника.

Точно так же вам самостоятельно надо договаривать о встречах, трансферах, делах семьи и т. д. Например, акционер не приехал вовремя на встречу – ассистент неверно рассчитал время на трансфер. Собственник вылетел не тем классом, не в самый близкий аэропорт, не той авиакомпанией или бизнес-джетом не того года выпуска – ответственность всегда на ассистенте. Для нас является синонимом понятия «участник/акционер/член» юридического лица – в отличие от юридической терминологии, где независимо от смены текущих собственников (участников, акционеров) коммерческойорганизации или членов некоммерческой организации состав учредителей не меняется, поскольку учредитель существует лишь в момент основания компании.

**Обязанности владельца и директора компании: чем на самом деле они должны заниматься**

Для большинства владельцев компаний работа со временем превращается в обыденность и перестает приносить удовольствие. Чаще всего это происходит из-за большой нагрузки операционной деятельностью и отсутствием развития компании.

Пример: «25 лет назад я работал по 14 часов в сутки шесть дней в неделю. Это больше, чем любой из моих подчиненных. С ростом компании я чувствовал, что приходится работать все больше и больше. Видел, что кроме меня нет сильных руководителей в компании, которым я мог бы передать управление и быть уверенным, что все будет под контролем. Но при этом я понимал: если буду продолжать то, что делаю ежедневно, выхода из ситуации просто не будет. Это лишь глубже погружает меня в операционные вопросы или, в лучшем случае, удерживает на одном месте.

Как пробить «стеклянный потолок» оперативки и начать развивать бизнес?» По словам консультанта, день предпринимателя в операционке напоминает колесо, в котором любят бегать грызуны. В бизнесе чем быстрее крутишь колесо, тем оно становится больше и приходится бежать еще быстрее, чтобы удержать скорость. Выход из «колеса» – разобраться, что, собственно, происходит. Колесо заставляет двигаться вперед, а для выхода нужен прыжок в сторону. Этот «прыжок в сторону» начинается с обретения ясности: что, вообще, должен делать владелец компании, а что – директор, и чем эта работа отличается.

**Роль владельца бизнеса**

Для начала надо уяснить: собственник – это тоже профессия, хотя такому в учебных заведениях не учат. И поскольку это профессия, у нее есть свои должностные обязанности. Основная функция владельца – создание идеологии компании и обозначение целей. Любой бизнес создается с целью заработать деньги, но, если посмотреть на компании, которые не просто зажглись и исчезли, а работают более 50 лет, мы увидим: у всех есть «идея» или «цель».

Возьмем, например, McDonalds. Рэй Крок, создавая компанию, хотел достичь своей мечты – «доступные гамбургеры по 15 центов». Или сооснователь Apple, который был фанатом комфорта и эстетики и хотел, чтобы люди, пользуясь продуктами его компании, получали мегаудобства. Настоящая роль владельца бизнеса похожа на работу архитектора. Он сначала изучает местность, чтобы понять, каким должно быть будущее здание, затем проектирует, осуществляет надзор, чтобы идеи не были искажены. А директор как прораб – руководит строителями, решает оперативные вопросы, которых будет немало.

**Основные функции владельца компании**

* создание идеологии. Формулировка основной цели и замысла, их сохранение и продвижение для поддержки идеологической основы деятельности;
* стратегический маркетинг. Формирование и развитие продукта компании в соответствии с тем, как меняются рыночные условия и технологии;
* создание и совершенствование технологии;
* финансы и активы. Организация рационального и эффективного обращения с денежными и материальными активами;
* организация стратегического планирования и управления. Чтобы компания управляемо развивалась и достигла промежуточной цели;
* назначение на пост и контроль деятельности руководителей компании.

Чтобы по-настоящему быть владельцем бизнеса, необходимо выполнять соответствующие функции. В противном случае компания может превратиться «в ничто».

**Роль директора компании**

Основные сложности, связанные с передачей операционного управления директору вызваны нечетким определением обязанностей этой должности.

**Основные функции директора компании:**

* реализовывать стратегические задачи владельца;
* координировать деятельность подразделений.
* инспектировать деятельности компании;
* назначать заместителей;
* решать оперативные проблемы, с которыми не справляются руководители подразделений;
* отвечать за прибыль компании и ее жизнеспособность.

Директору нужно отдавать любые задачи, кроме тех, что в перечне владельца. Распределяя роли, важно помнить: владелец тот, кто задает правила и стандарты. А директор – человек, который в рамках заданных правил и стандартов организует процесс и обеспечивает результат. Надо отметить, что прогрессивные топ-менеджеры тоже хотят прояснения роли владельца бизнеса и своих взаимоотношений с ним. Это помогает им упорядочить работу и получать лучшие результаты, дает понимание куда, как и зачем идем».

**Почему необходимо четко разделять функции директора и владельца**

**Устраните конфликт интересов между функциями**

С одной стороны, владелец и директор помогают друг другу. С другой, у них возникает скрытый конфликт интересов, поскольку они используют совершенно разные инструменты решения проблем: если что-то не получается у владельца, можно отклониться от проекта и сделать «как проще». А директор обязан стиснуть зубы и сделать «как надо».

**Сможете взять максимум из имеющегося ресурса**

Генеральный директор, который занимается операционным управлением, должен концентрироваться на том, чтобы выжать из имеющегося ресурса (рынка, людей, технологии) максимум.

**Реализуете стратегию**

Следующая задача – воплощение стратегии, которую обозначили правление или совет совладельцев. Это колоссально важная работа! Не может быть успешной компания, если в ней есть только стратег, который думает о светлом будущем и нет реальных руководителей, реализующих идеи и применяющих их в повседневной деятельности, внимательно следя за их качественным исполнением. Практика показывает: люди всегда выбирают рутину перед стратегией. Поэтому, если нет генерального директора, который добьется исполнения стратегии, она просто не будет реализована.

**Сможете ставить четкие правила**

Если владелец занимается и стратегическим, и операционным управлением, он не решается вводить жесткие правила. Ведь и ему потом придется их выполнять, а сложностей и так хватает. Поэтому если бизнесмен не примет решение разделить функции владельца и директора, ему будет очень сложно развивать свою компанию и выводить ее на новый уровень.

**Что делать владельцу, если нет директора**

Операционная деятельность поручается руководителям, которых нужно взращивать внутри компании. Надо верить в нанятых руководителей, они обычно приходят просто работать и не занимаются идеями бизнеса, его культурой. Система создает руководителей. Другого выхода нет. Поверьте, вокруг есть много классных людей, которых можно за небольшой промежуток времени вырастить до руководящих должностей.

**Как не потерять контроль при делегировании**

Вы не потеряете контроль над бизнесом, выращивая сотрудников в системе. Для этого есть точная система оценки показателей, четкие области ответственности, определенные совещания, формы отчетности и взаимодействия. Система – это и есть основной инструмент контроля руководителей. Контроль над бизнесом легко потерять, когда пытаются «срезать угол», думая, что найдут гениального сотрудника, который работал в системной компании и знает, как навести порядок в бизнесе. В этом случае ваш контроль будет утерян. Помните, вы контролируете то, что создаете. Если назрела необходимость делегировать часть полномочий, запаситесь терпением и начните с того, чтобы еженедельно, наряду с оперативным управлением, выделять время на разработку правил, описывающих систему работы компании.

Конечно, если вы попытаетесь делать это на своем рабочем месте, вас ждет поражение: текучка отнимет внимание, а оперативные вопросы отвлекают. Желательно выделить в своем расписании хотя бы один день в неделю для работы «в башне из слоновой кости». Тогда вы сможете начать становление как архитектор своего бизнеса: читать книги об обязанностях собственника компании, продумывать стратегии, анализировать данные и планировать будущее. Сначала будет сложно. И даже страшно. Ведь «колесо для хомячка» стало таким привычным! За что и чем отвечают руководители и собственники бизнеса по долгам и налоговым обязательствам компании — настолько емкая и сложная тема, что и у тех, и у других, судя по вопросам, в голове все еще полная каша. Понимание, где, когда и при каких обстоятельствах возможна личная ответственность владельца и управленца бизнеса, необходимо не только для выстраивания сбалансированной юридической модели этого бизнеса, но и для поиска механизмов защиты своих интересов (если вы кредитор), распределения и фиксации зон ответственности (если «у руля» стоит несколько самостоятельных руководителей).

**Разбираемся в деталях**

**1. Ответственность за нарушение действующего законодательства**

Субъект: руководитель организации

Ответственность: административная, уголовная

Чем предусмотрена: КоАП РФ, Уголовный кодекс РФ

Законодательство содержит огромное количество стандартов, правил, порядков и процедур, за нарушение которых не только сами юридические лица, но также их руководители привлекаются к административной и, если итог деяния более плачевный, к уголовной ответственности. Не отбили и не выдали кассовый чек покупателю, не уведомили соответствующий орган о заключении трудового договора с мигрантом, нарушили срок извещения учредителя компании о внеочередном собрании участников общества — получайте штраф, как на само это общество, так и на его директора. С конкретными рисками лучше ознакомиться заранее в зависимости от сферы деятельности, почитав на досуге КоАП РФ и УК РФ. Размеры штрафов могут быть существенными. Из самого печального: дисквалификация руководителя и, конечно, лишение свободы.

Что касается уголовной ответственности именно за налоговые преступления (ст. 198, 199, 199.1, 199.2, 199.3, 199.4 УК РФ), то тут есть несколько нюансов. С 2020 года установлены новые пороги привлечения к уголовной ответственности за неуплату налогов. До 2,7 млн для физических лиц. И до 15 млн для юридических лиц. Стоит заметить, средний размер доначислений на одну ВНП составляет 32 млн.руб. То есть любая среднестатистическая налоговая проверка дает основания для возбуждения уголовного дела (конечно, если налогоплательщик не погасил предъявленные доначисления). Уголовная ответственность может наступить и за неуплату страховых взносов. Порог привлечения к ответственности тот же, что и по налогам. На такие преступления распространяются те же статьи (ст. 198, 199 УК РФ). Однако и здесь есть нюансы.

Отдельно выделены преступления за неуплату страховых взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и проф. заболеваний (ст. 199.3, 199.4 УК РФ). По ним порог привлечения ниже: 1,8 млн. руб. для физических лиц; 6 млн для юридических. Отдельный акцент на ст. 199.2 УК — сокрытие имущества от взыскания налогов и страховых взносов. Лихие собственники или руководители бизнеса, почуяв неладное и держа в руках только что врученное решение налогового органа о назначении выездной проверки, лихорадочно ищут способ вывести деньги или имущество из-под потенциального взыскания. А зря. Этот состав преступления — очень формальный. Доказывается относительно легко. Факт перечисления денег, отчуждения имущества и даже направление выручки в обход потенциального недоимщика сразу на поставщиков и подрядчиков — преступление. Конечно, если стоимость его стартует от 2,25 млн рублей.

**2. Ответственность за виновное причинение ущерба компании**

Субъект: руководители организации (единоличные и члены коллегиального органа)

Ответственность: возмещение ущерба

Чем предусмотрена: ст. 53.1 ГК РФ, ст. 44 ФЗ «Об ООО», ст. 71 ФЗ «Об АО».

Вполне логично, что исполнительный орган Общества, будь то директор, президент, управляющий или член правления, обязан действовать добросовестно и разумно в интересах возглавляемой им компании (так велят соответствующие законы — «Об ООО» и «Об АО»). В том случае если он, нарушая эти принципы и пользуясь своим положением, причинит ущерб организации: например, заключит сделку в нарушение интересов собственников (Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 19.03.2021 по делу № А65-6274/2019) и/или в обход обязательной процедуры ее согласования с ними (Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 19 марта 2020 г. по делу № А14-3607/2018), оказавшуюся невыгодной для компании — причиненный ущерб можно с него взыскать. Причем в полном размере.

Кто может потребовать от «плохого» директора возмещения убытков? Новый директор от имени компании, например. Или учредители (участники, акционеры) компании. Однако сомнений в законности сделки недостаточно. Резюмируется, что директор действовал добросовестно (Определение Верховного Суда РФ от 10 апреля 2017 г. № 303-ЭС15-17925), а деловые решения приняты в интересах компании. Поэтому в суде необходимо доказать причинение ущерба. Это возможно, если в действиях директора есть совокупность обстоятельств: противоправное поведение наличие убытков причинная связь между противоправным поведением и убытками.

Возникает резонный вопрос — где провести черту между предпринимательскими рисками и противоправным поведением? Ответ на вопрос давно сформулировал Пленум Высшего Арбитражного Суда РФ в Постановлении от 30 июля 2013 г. № 62. Позиции из Постановления до сих пор применяются в спорах (Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 9 марта 2021 г. по делу №А44-530/2015, Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 29 апреля 2021 г. по делу № А56-29799/2020). из указанного Постановления...

**Недобросовестность действий (бездействия) директора считается доказанной, в частности, когда директор:**

1. действовал при наличии конфликта между его личными интересами (интересами аффилированных лиц директора) и интересами юридического лица, в том числе при наличии фактической заинтересованности директора в совершении юридическим лицом сделки, за исключением случаев, когда информация о конфликте интересов была заблаговременно раскрыта и действия директора были одобрены в установленном законодательством порядке;
2. скрывал информацию о совершенной им сделке от участников юридического лица (в частности, если сведения о такой сделке в нарушение закона, устава или внутренних документов юридического лица не были включены в отчетность юридического лица) либо предоставлял участникам юридического лица недостоверную информацию в отношении соответствующей сделки;
3. совершил сделку без требующегося в силу законодательства или устава одобрения соответствующих органов юридического лица;
4. после прекращения своих полномочий удерживает и уклоняется от передачи юридическому лицу документов, касающихся обстоятельств, повлекших неблагоприятные последствия для юридического лица;
5. знал или должен был знать о том, что его действия (бездействие) на момент их совершения не отвечали интересам юридического лица, например, совершил сделку (голосовал за ее одобрение) на заведомо невыгодных для юридического лица условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом («фирмой-однодневкой» и т. п.) ....

**Неразумность действий (бездействия) директора считается доказанной, в частности, когда директор:**

1. принял решение без учета известной ему информации, имеющей значение в данной ситуации;
2. до принятия решения не предпринял действий, направленных на получение необходимой и достаточной для его принятия информации, которые обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах, в частности, если доказано, что при имеющихся обстоятельствах разумный директор отложил бы принятие решения до получения дополнительной информации;
3. совершил сделку без соблюдения обычно требующихся или принятых в данном юридическом лице внутренних процедур для совершения аналогичных сделок (например, согласования с юридическим отделом, бухгалтерией и т. п.).

Сам факт убыточности деятельности или других негативных последствий, конечно, не является доказательством неразумности и/или недобросовестности действий директора, поскольку они могут быть следствием неблагоприятной экономической ситуации и других внешних факторов. Рисковый характер предпринимательской деятельности никто не отменял, в связи с чем возложить предпринимательские риски учредителей на директора, конечно, не получится. Однако можно считать, что практика сложилась.

**3. Ответственность ЗА сам факт банкротства**

Субъект: руководители и участники компании

Ответственность: административная или уголовная

Чем предусмотрена: УК РФ, КоАП РФ

Апогеем неразумного руководства организацией, как правило, становится ее банкротство. Помимо субсидиарной ответственности по ее долгам (подробнее далее), существует ответственность в принципе за доведение организации до банкротства, в том числе за сокрытие ее имущества. За преднамеренное банкротство виновному лицу может грозить: штраф до 500 тыс. руб. или принудительные работы до 5 лет либо лишение свободы сроком до 6 лет со штрафом одновременно. Однако далеко не каждое банкротство оборачивается уголовным делом. По статистике судебного департамента за 2020 год по ст. 196 УК РФ осуждено 15 человек. При этом на конец 2020 года в производстве арбитражных судов находилось чуть более 200 тыс. банкротных дел. С 12.07.2021 ужесточена ответственность по ст. 196 УК РФ «Преднамеренное банкротство». Если преступление за преднамеренное банкротство инкриминируется контролирующему лицу или группе лиц, виновным лицам теперь грозит: штраф до 5 млн. руб. либо лишение свободы сроком до 7 лет со штрафом и лишением права занимать управленческую должность. Предполагаем, что ужесточение ответственности повысит интерес к статье со стороны правоохранительных органов. Это подчеркивается и в пояснительной записке к законопроекту о внесении соответствующих изменений:...Принятие законопроекта позволит правоохранительным органам существенным образом повысить эффективность противодействия преступлениям в сфере банкротства, раскрыть реальных бенефициаров преступного бизнеса, в том числе посредством освобождения от уголовной ответственности лица, содействовавшего раскрытию и расследованию преступления, что в конечном итоге будет способствовать повышению эффективности возмещения ущерба кредиторам...

**Основные функции владельца компании**

* Создание идеологии. Формулировка основной цели и замысла, их сохранение и продвижение для поддержки идеологической основы деятельности;
* Стратегический маркетинг. Формирование и развитие продукта компании в соответствии с тем, как меняются рыночные условия и технологии;
* Создание и совершенствование технологии;
* Финансы и активы. Организация рационального и эффективного обращения с денежными и материальными активами;
* Организация стратегического планирования и управления. Чтобы компания управляемо развивалась и достигла промежуточной цели;
* Назначение на пост и контроль деятельности руководителей компании. Чтобы по-настоящему быть владельцем бизнеса, необходимо выполнять соответствующие функции. В противном случае компания может превратиться «в ничто».

**Роль директора компании**

Основные сложности, связанные с передачей операционного управления директору, вызваны нечетким определением обязанностей этой должности.

**Основные функции директора компании**

* реализовывать стратегические задачи владельца;
* координировать деятельность подразделений.
* инспектировать деятельности компании;
* назначать заместителей;
* решать оперативные проблемы, с которыми не справляются руководители подразделений;
* отвечать за прибыль компании и ее жизнеспособность.

Директору нужно отдавать любые задачи, кроме тех, что в перечне владельца. Распределяя роли, важно помнить: владелец тот, кто задает правила и стандарты. А директор – человек, который в рамках заданных правил и стандартов организует процесс и обеспечивает результат.

**Почему необходимо четко разделять функции директора и владельца**

**Устраните конфликт интересов между функциями**

С одной стороны, владелец и директор помогают друг другу. С другой, у них возникает скрытый конфликт интересов, поскольку они используют совершенно разные инструменты решения проблем: если что-то не получается у владельца, можно отклониться от проекта и сделать «как проще». А директор обязан стиснуть зубы и сделать «как надо».

**Сможете взять максимум из имеющегося ресурса**

Генеральный директор, который занимается операционным управлением, должен концентрироваться на том, чтобы выжать из имеющегося ресурса (рынка, людей, технологии) максимум.

**Реализуете стратегию**

Следующая задача – воплощение стратегии, которую обозначили правление или совет совладельцев. Это колоссально важная работа! Не может быть успешной компания, если в ней есть только стратег, который думает о светлом будущем и нет реальных руководителей, реализующих идеи и применяющих их в повседневной деятельности, внимательно следя за их качественным исполнением. Практика показывает: люди всегда выбирают рутину перед стратегией. Поэтому, если нет генерального директора, который добьется исполнения стратегии, она просто не будет реализована.

**Сможете ставить четкие правила**

Если владелец занимается и стратегическим, и операционным управлением, он не решается вводить жесткие правила. Ведь и ему потом придется их выполнять, а сложностей и так хватает. Поэтому если бизнесмен не примет решение разделить функции владельца и директора, ему будет очень сложно развивать свою компанию и выводить ее на рынки. Юрист подготовил для нас дайджест вопросов, которые чаще всего волнуют директоров и собственников бизнеса. За какие убытки придется отвечать наемному руководителю? Можно ли запретить директору «параллельный» конкурентный бизнес? Должен ли директор отвечать за штрафы, наложенные за компанию?

**Какие существуют механизмы контроля деятельности наёмного директора?**

Варианты могут быть различными в зависимости от требований собственников, масштаба бизнеса и иных факторов. Это и образование в компании коллегиального исполнительного органа, когда даже для принятия рада операционных решений необходимо решение всего правления, а не только председателя правления – директора компании. Это и работа на постоянной основе ревизионной комиссии в компании, а также внутренний и внешний аудит. Полезным будет и такое структурирование системы управления компанией, когда с одной стороны объем полномочий директора будет достаточным для эффективного и оперативного руководства деятельностью компанией, а с другой стороны кандидатуры некоторых старших менеджеров будут номинироваться исключительно тем или иным акционером компании (например, финансовый директор, главный бухгалтер, глава юридической службы). Достаточно часто уставными документами ограничивается право руководителя самостоятельно совершать определенные виды сделок. Например, поручительства, залоги имущества компании, любые сделки с недвижимостью или объектами интеллектуальной собственности.

Уставными документами компании может быть предусмотрено право того или иного собственника компании на особых условиях иметь доступ к определенной информации о деятельности компании. Например, получать больший объем информации по сравнению с другими участниками компании (скажем, первичную бухгалтерскую документацию), а также более оперативное ее получение (доступ к компьютеризированным системам учета в компании в режиме онлайн). Конечно же, не следует забыть и о праве собственников компании в определенных случаях требовать от директора возмещения убытков компании, возникших в результате его деятельности.

**А возможно ли запретить директору «параллельный» конкурентный бизнес и работу на другую фирму?**

Руководитель компании является ее работником, то есть на отношения с ним распространяются нормы трудового законодательства. А Трудовой кодекс прямо предусматривает, что руководитель может работать по совместительству только с согласия основного своего работодателя (ст.276 Трудового кодекса РФ). При этом не важно, какую должность будет занимать директор в другой фирме и является ли та конкурентом, запрет может быть полным. К нарушителю запрета могут быть применены меры дисциплинарного воздействия, предусмотренные трудовым законодательством (замечание, выговор и т. п.).

Кроме того, в контракте директора с основным его работодателем работа в иной компании может быть определена как дополнительное основание для расторжения договора. В таком случае директор не вправе будет рассчитывать на денежную компенсацию, предусмотренную Трудовым кодексом при расторжении договора с директором на основании решения собственников компании (не ниже трехкратного среднего месячного заработка, если больший размер не предусмотрен договором). Корпоративное же законодательство дает собственникам компании иные возможности. С директора, который недобросовестно перевел клиентов компании в свой «параллельный» бизнес, могут быть взысканы вызванные этим убытки. В судебной практике имеются подобные случаи и суд считает под такими убытками весь доход личной компании директора от клиентов, которые ранее имели договоры с его основным работодателем.

За какие убытки руководитель компании отвечает перед ее собственниками? Как еще директор может причинить убытки своей компании? Директор компании должен действовать в ее интересах добросовестно и разумно. Такая обязанность прямо предусмотрена в п.3 ст.53 Гражданского кодекса РФ. В противном случае он несет ответственность за убытки, причиненные компании по его вине. И случаи тут могут быть различными. Например, директор продал принадлежащий компании актив по цене, существенно ниже рыночной. Эта разница в цене и есть убытки компании. Другой пример, директор выплатил себе премию несмотря на то, согласно внутренним документам компании, право определять случаи и размер премирования директора имеется только у совета директоров либо общего собрания собственников. Но в большинстве случаев убытки от незаконных действий директора выражаются в реальном ущербе – в тех расходах, которые компания уже произвела или должна будет произвести для восстановления своего нарушенного права.

Например, директор необоснованно перечислил денежные средств на счета других компаний без встречного получения товаров, услуг, либо их получение по завышенной и не рыночной цене. Либо директор потратил деньги компании на приобретении совершенно не нужного ей продукта, например, приобрел дорогостоящий программный комплекс при наличии в компании аналогичного работоспособного продукта. Насколько сложно доказать, что убытки – результат действий директора? Для возмещения убытков компании с директора необходимо будет доказать следующие моменты. Первое – сам факт причинения убытков либо то, что компания точно их понесет.

Например, компания еще не успела оплатить выписанный ей административный штраф, но то, что платить его необходимо - сомневаться не приходится, поскольку он не оспорен и не отменен. Второе – противоправность поведения директора. Иными словами, директор должен нарушить законодательный запрет. Например, закон запрещает увольнять работника в период нахождения его в отпуске. Работник восстановился на работе и взыскал с компании неполученный заработок. Для компании это будут убытки, ведь фактически работник не работал.

Третье – вина. Директор должен действовать в интересах представляемой им компании добросовестно и разумно. Недобросовестность – иными словами «нечестность», т. е. директор точно осознавал, что его действия повлекут убытки для компании. Неразумность можно охарактеризовать как халатность, небрежность.

Например, перед сложной и рискованной сделкой не принял никаких мер к проверке платежеспособности контрагента. Четвертое – причинная связь между поведением директора и причиненными убытками. Должен ли отвечать директор за административные штрафы, наложенные на компанию? Да, если санкции были наложены на компанию в результате недобросовестных и неразумных действий со стороны директора. Например, на АО наложен административный штраф за факт предоставление информации по запросу акционера общества. Согласно закону, общество обязано обеспечить доступ акционера к определенной информации о своей деятельности (ст.91 ФЗ «Об акционерных обществах»).

Обеспечить исполнение такого запроса обязан директор, но он этого не сделал. Общество несет убытки, выплачивая такой штраф (он предусмотрен ч.1 ст.15.19 Кодекса об административных правонарушениях и составляет от 500 до 700 тыс.руб.). Другой пример из судебной практики: по результатам налоговой проверки общество было привлечено к налоговой ответственности в виде наложения штрафных санкций и пеней. Как выяснилось, директор компании перечислял деньги другим компаниям за работы, которые общество фактически выполняло своими силами. Действия директора привели к выводу активов и неисполнению обществом налоговых обязанностей, следствие чего и явилось начисление санкций в виде штрафов и пеней. Общество обратилось к директору с исковым заявлением о возмещении убытков и выиграло это дело. Может ли быть привлечен к такой ответственности бывший директор компании уже после прекращения отношений с компанией? Может. Важен не текущий статус привлекаемого к ответственности лица: действующий директор компании или бывший, а то, было ли лицо директором на момент совершения виновного действия. Предъявить претензии к директору за убытки и подать иск может любой собственник компании? В ООО – любой участник, вне зависимости от размера его доли в уставном капитале общества. В АО – только акционер или группа акционеров – владельцы минимум 1% обыкновенных акций общества.

**В чью пользу взыскиваются убытки компании с директора?**

Поскольку убытки понесла копания, то и убытки взыскиваются в ее пользу. Даже если иском выступает не сама компания, а один из ее собственников, считается, что он действует в интересах компании. Кто определяет размер убытков и ответственности директора? Только суд. Для внесудебного соглашения необходимо согласие всех собственников. Существует ли срок давности привлечения директора к ответственности? Действует правило об общем сроке исковой давности – 3 года с момента, когда о нарушении узнал истец-собственник компании.

Также 3 года есть у самой компании (в лице ее нового директора) с момента, когда компания имела реальную возможность узнать о нарушении, либо когда о нарушении узнал контролирующий участник, имевший возможность прекратить полномочия директора. Несет ли директор ответственность за убыточную сделку, если ее совершение было одобрено собственниками компании на общем собрании? С директора не снимается ответственность только на том основании, что он действовал согласно директиве собственников компании. Вне зависимости от этого директор должен действовать в интересах юридического лица добросовестно и разумно. Т. е. если он видел, что сделка повлечет для компании убытки, то не должен был ее совершать, несмотря на прямое указание собственников.

Конечно, если такую сделку предварительно одобрили все собственники компании, то риск привлечения директора к ответственности незначителен. Но очень часто такие одобрения совершаются большинством голосов с наличием несогласных акционеров. Вот они-то и могут привлечь руководителя к ответу. Возможно ли между директором и собственниками компании соглашение об ограничении ответственности директора? В публичных обществах такое соглашение запрещено законом и будет недействительным. В непубличных обществах оно возможно только в отношении тех убытков, которые явились следствием неразумного поведения директора, когда тот действовал без прямого умысла причинить убытки компании. Иными словами, действовал по неосторожности, в силу некоторой небрежности и непрофессионализма.

**Какие иные способы минимизации рисков есть у директора?**

Отраженное в главных документах компании (устав) разграничение полномочий и зон ответственности между директором и иным органами управления. Надлежащее делегирование полномочий и комплаенс-процедуры. Специальное страхование ответственности. И, конечно же, исключить неразумные и недобросовестные действия. В мае 2020 года, по данным Росстата, в России зарегистрировали 11,3 тысячи организаций. Всего в России 3,6 млн организаций, из них почти 3 млн — общества с ограниченной ответственностью. В каждой из этих фирм есть человек, который всем руководит, — директор. Должность директора может называться как-то иначе: генеральный директор или даже президент. Но права у них примерно одинаковые. По закону все это единоличный исполнительный орган общества. Мы будем говорить просто — директор фирмы.

Директор имеет право заключать договоры без доверенности, снимать деньги со счета и тратить их, работать без бухгалтера. Он может получать зарплату, компенсацию при увольнении, больничные и пособия на детей. Он может зарегистрировать фирму у себя дома и одновременно работать где-то еще. Собрали права директоров в таблицу со ссылками на законы и сделали удобные карточки. Используйте их, если собрались открывать фирму, устраиваться на работу директором или если вы уже руководитель и хотите разобраться в своих правах. Если вы наемный работник, тоже почитайте о своих правах.

**Представлять фирму без доверенности**

Основание. ФЗ об ООО ст. 40 п. 3 подп. 1. Как это работает. Юридическое лицо само по себе не может пойти в банк и открыть счет или подписать договор. Нужно, чтобы кто-то действовал от его имени. По общему правилу, чтобы представлять чьи-то интересы, нужна доверенность. Директор — единственный человек в компании, который может представлять ее интересы без доверенности.

**Директор, в отличие от обычных работников, без доверенности может, например:**

* открывать счет в банке;
* подписывать договоры;
* получать товары и расписываться в актах и накладных;
* представлять фирму в суде и других органах власти;
* принимать на работу сотрудников, увольнять их и т. д.

Директор решает, кто имеет право действовать от лица фирмы по доверенности. Например, доверенность нужна для того, чтобы забирать документы в почтовом отделении, представлять фирму в судебном процессе, подписывать договоры и акты, когда директор в отпуске. В доверенности должно быть написано, что конкретно представитель имеет право делать. Не стоит писать, что он может совершать любые сделки от лица фирмы или получает все полномочия директора. Суды считают, что такие действия не могут быть признаны разумными, — отвечать за действия представителя придется самому директору. Постановление арбитражного суда Западно-Сибирского округа по делу № А46-8444/2014PDF, 300 КБ. Полномочия директора подтверждаются протоколом общего собрания учредителей или решением единственного учредителя о назначении директора, а их срок — выпиской из устава. Кроме того, полномочия можно подтвердить выпиской из реестра юридических лиц — ЕГРЮЛ, там есть сведения о том, кто имеет право действовать от лица фирмы без доверенности.

**Распоряжаться имуществом и деньгами фирмы**

Основание. ФЗ об ООО ст. 40 п. 3 подп. 1, указание ЦБ РФ № 3210-У

Как это работает. Директор имеет право оплачивать товары и услуги со счета фирмы, снимать наличку на хозяйственные нужды, брать деньги из кассы, вносить на счет, продавать имущество фирмы и покупать для нее новое. По общему правилу согласие собственников ему требуется только для совершения крупной сделки.

**Крупной считается сделка, которая:**

* Выходит за пределы обычной хозяйственной деятельности, то есть влечет закрытие фирмы, смену ее вида деятельности — согласно разъяснениям Пленума ВС.
* Совершена в отношении активов, цена которых — 25% и больше от стоимости всего имущества фирмы.

Если директор заключает сделку, в которой заинтересован он сам или его родственники, согласовывать ее заранее не нужно. Но о такой сделке за 15 дней обязательно следует сообщить участникам общества и членам совета директоров, если такие имеются. После уведомления директору может поступить требование получить согласие на сделку, и тогда ее нужно будет согласовать — иначе сделка может быть признана недействительной. Кто считается заинтересованным лицом, и кто может потребовать от директора получить согласие на сделку с заинтересованностью, закреплено в законе. В уставе могут быть и более строгие правила, когда директору нужно разрешение общего собрания участников фирмы для совершения каких-то сделок.

Например, там может быть сказано, что разрешение требуется для покупки земельных участков, недвижимости или для сделок на сумму больше 100 тысяч рублей. Если в уставе ничего такого нет, директор может совершать любые сделки, которые не относятся к крупным. Также никакие согласия или одобрения не нужны, если директор и есть единственный участник фирмы. Однако все это не значит, что директор может оплатить деньгами фирмы свой отпуск или ипотеку. Как и все остальные сотрудники, он обязан отчитаться о расходах по авансовому отчету. Взял деньги из кассы — надо написать, на что их потратил. И далеко не все траты фирма сможет учесть в расходах. Но снять деньги для покупки офисного кресла он может без чьего-либо разрешения.

**Быть владельцем фирмы и получать дивиденды**

Основание. ФЗ об ООО ст. 28 п. 1, ст. 40 п. 1

Как это работает. Директор избирается на общем собрании всех участников фирмы. Участники — это те, кто владеет долями в обществе с ограниченной ответственностью. Зачастую это те же люди, что были его учредителями, хотя в процессе работы доли могли быть проданы другим. Участники общества — его владельцы. Они могут выбрать директором кого-то из своей компании, а могут нанять совершенно постороннего человека без доли в бизнесе. Если директор — один из владельцев фирмы, он имеет право получать часть ее прибыли в виде дивидендов. То же правило действует, если директор и есть единственный участник фирмы. Дивиденды — это часть прибыли, которую выплачивают участникам по итогам квартала, полугодия или года. Как часто их платить, должно быть написано в уставе организации.

Размер дивидендов каждый раз определяет общее собрание владельцев. Получать дивиденды выгодно, так как с них не нужно платить государству 30% сверх зарплаты в виде страховых взносов. Налогом на доходы для резидентов эти выплаты облагаются так же, как и зарплата, — по ставке 13%, но экономия на взносах делает их более привлекательными. Правда, и в расчете пособий на время декрета или больничного эти деньги не участвуют. Если у директора будет в качестве оклада минималка, а в основном деньги он будет получать через дивиденды, он сможет рассчитывать только на минимальные пособия.

**Получать зарплату**

Основание. ТК РФ ст. 21, ст. 145

Как это работает. Директор имеет право получать зарплату, как и любой другой сотрудник. Она должна быть не меньше МРОТ за полную ставку — в 2021 году это 12 792 Р. Верхнего предела у зарплаты директора коммерческой фирмы нет. В трудовом кодексе сказано только, что она должна соответствовать квалификации, сложности труда, количеству и качеству выполненной работы, выплачиваться своевременно и в полном объеме. Размер зарплаты директора указывают в трудовом договоре. Если директор — единственный участник, он оказывается в странной ситуации, когда трудовой договор нужно заключить самому с собой. Минфин считает, что делать этого не нужно: полномочия директора определяет не трудовой договор, а решение единственного участника.

При этом отношения между организацией и ее директором все равно трудовые, выплаты руководителю следует считать зарплатой. С одной стороны, этот подход выглядит логично, с другой — запутывает ситуацию, так как непонятно, с каких выплат платить взносы и нужно ли индексировать зарплату. Обычно ее пересматривают раз в год с учетом роста потребительских цен. Минтруд недавно вообще заявил, что отношения между фирмой и ее директором, если он единственный участник, трудовыми не являются: не нужно заключать с таким директором договор и сдавать по нему в ПФР отчет о трудовой деятельности СЗВ-ТД. Эту позицию нельзя назвать последовательной: еще в 2018 году тот же Минтруд писал, что между директором и фирмой складываются фактические трудовые отношения, поэтому отчеты по пенсионным взносам по формам СЗВ-М и СЗВ-СТАЖ на директора подавать все-таки нужно, даже если он единственный участник общества.

Позиция Минтруда меняется, но его письма и письма других госорганов — это рекомендации, они не имеют силы закона. Законом руководствоваться надежнее, так как именно на его нормах в случае спора суд будет основывать свое решение. Нигде в законе не говорится, что с директором — единственным участником общества трудовой договор заключать не нужно. В трудовом кодексе в качестве основания трудовых отношений называется трудовой договор. Поэтому директору — единственному участнику надежнее его все-таки составить. Хотя бы для того, чтобы доказать при проверке, что у него есть зарплата и она не меньше МРОТ. Это важно, потому что за невыплату заработной платы фирме грозит штраф минимум в 30 тысяч рублей. А еще трудовой договор иногда требуют для подтверждения полномочий.

**Не начислять себе зарплату, если нет деятельности**

Основание. ТК РФ ст. 128. Как это работает. Бывает, что у фирмы нет доходов и зарплату платить нечем. Если в штате числится только директор, на это время он может оформить отпуск за свой счет и не платить себе зарплату. Отчетность в налоговую и другие госорганы все равно придется сдавать, так как компания действует, хоть у нее и нет доходов. По налогам и взносам на обязательное пенсионное, медицинское и социальное страхование нужно подать нулевые отчеты.

Пенсионный фонд специально разъясняет, что отчет СЗВ-М нужно сдать, если в компании всего один сотрудник — директор — и он ушел в длительный отпуск за свой счет. По закону так можно. Если зарплату директору платить нечем, можно ее не начислять. Есть фирмы, которые годами существуют вообще без начислений.

**Вести бухучет самому и не нанимать бухгалтера**

Основание. ФЗ о бухучете ст. 7 ч. 3. Как это работает. Бухучет необходимо вести в каждой организации. Директор может назначить сотрудника, который будет этим заниматься, — обычно это главный бухгалтер. Еще можно отдать бухучет на аутсорс. Однако для ряда фирм этот порядок упростили: директор может вести бухучет самостоятельно, не нанимать бухгалтера и не платить ему зарплату.

**Вот кто может вести бухучет без главного бухгалтера:**

* Субъекты малого предпринимательства.
* Субъекты среднего предпринимательства, кроме организаций бюджетной сферы.
* Организации, получившие статус участников центра «Сколково».
* Некоммерческие организации.

Кто относится к субъектам малого и среднего предпринимательства, МСП, определяет закон, проверить это можно в реестре налоговой.

**Ездить по делам фирмы на своей машине и получать компенсацию**

Основание. ТК РФ ст. 188. Как это работает. У директора есть еще один способ получить деньги от фирмы и сэкономить на взносах и НДФЛ: оформить компенсацию за использование личного автомобиля. Если директор ездит по делам фирмы на своей машине, он не только тратит бензин и масло, но и в целом уменьшает ресурс ее работы.

**Трудовой кодекс это предусмотрел — и обязывает компенсировать сотрудникам:**

* Использование личного транспорта.
* Расходы, связанные с его использованием.
* Размер компенсации определяется письменным соглашением.

В нем нужно прописать, что машина используется в интересах фирмы. Соответственно, и использовать ее нужно именно в рабочих целях, а не для поездки в Крым на отдых всей семьей. То есть поехать в Крым, конечно, можно, но компенсацию за счет фирмы не выплатят и стоимость бензина не возместят. Как определять размер компенсации, закон не говорит, но лучше вписывать в него суммы, соразмерные стоимости, состоянию и частоте использования автомобиля. Компенсация за использование личного транспорта не облагается налогом на доход и взносами на обязательное социальное страхование.

**Уволиться**

Основание. ТК РФ ст. 280. Как это работает. Директор может уволиться из организации по собственному желанию. Есть только одно условие: заранее предупредить владельцев фирмы. Это нужно сделать в письменной форме и хотя бы за месяц. За это время будет созвано внеочередное собрание владельцев, на котором с директора снимут полномочия и решат вопрос о том, кто дальше будет руководить фирмой. Если директор — единственный учредитель, никаких уведомлений ему подавать не нужно. Он оформляет решение о снятии с себя полномочий директора, назначает нового или закрывает фирму. Еще есть вариант доверить управление фирмой управляющей компании. Совсем без руководства фирма существовать не может. В день увольнения бывшему директору выплатят остаток зарплаты и компенсацию за неиспользованный отпуск, если он накопился. Компенсацию за увольнение при уходе по собственному желанию не платят.

**Получить компенсацию при увольнении**

Основание. ТК РФ ст. 279, ст. 349.3. Как это работает. Если директор увольняется не по собственному желанию, а по инициативе владельцев компании, он имеет право на компенсацию. Ее размер строго в трудовом кодексе не определен, его указывают в трудовом договоре. Минимум — три месячных заработка. Такие выплаты еще называют «золотыми парашютами». Есть организации, для которых ограничен максимальный размер таких компенсаций: это госкорпорации, госкомпании и хозяйственные общества, которые больше, чем наполовину принадлежат государству или муниципалитету. Их директора при увольнении получают ровно три своих средних месячных заработка. Для остальных организаций размер выплаты может урезать суд, если сочтет ее слишком большой, а владельцы компании обратятся с таким требованием.

**При определении размера компенсации, если директор и владельцы фирмы о ней не договорились, суд, в частности, учитывает:**

* сколько директор проработал в должности руководителя организации;
* сколько ему осталось до окончания трудового договора;
* был ли его договор бессрочным;
* сколько денег директор мог бы получить, продолжая работать в должности руководителя.

**Пользоваться трудовыми правами обычного работника**

Основание. ТК РФ ст. 274. Как это работает. В плане трудовых отношений директор — такой же наемный сотрудник, как и все остальные, кто работает в компании. С ним заключают трудовой договор, заводят ему трудовую книжку, отправляют на больничный и выплачивают зарплату два раза в месяц. Бывает, что вместо директора фирма нанимает ИП в качестве управляющего. Тогда с ним заключают гражданско-правовой договор — он трудовых прав не дает.

**Но если есть трудовой договор, директор, как и обычный работник, может:**

* уходить на больничный;
* получать отпускные;
* ездить в командировку и получать командировочные;
* уходить в декрет и получать детские пособия;
* вернуть часть НДФЛ с помощью вычетов;
* получать компенсацию, если зарплату задержали;
* получать доплату, если работал в выходные или сверхурочно;
* восстановиться на работе, если незаконно уволили;
* на время диспансеризации сохранить за собой рабочее место и средний заработок.

**См. также:**

* Права работника: как отстоять свои права на работе
* Что вам должен работодатель кроме зарплаты
* Как индексируют зарплату
* Как пройти диспансеризацию бесплатно
* Как получить компенсацию за неиспользованный отпуск

**Не работать в отпуске**

Основание. ТК РФ ст. 114. Как это работает. Директор может уйти в отпуск, не работать в это время и заранее получить отпускные. Несмотря на то что работа директора требует постоянного контроля, ему необходимо отдыхать, как и всем. Время отпуска должно быть отражено в графике отпусков на текущий год, который составляется в конце предыдущего года. Если директор не единственный участник фирмы, вопрос о его отпуске может решаться общим собранием участников — если это предусмотрено в уставе. В этом случае до составления графика отпусков директору стоит согласовать вопрос об отпуске с владельцами фирмы. Чтобы деятельность компании не остановилась на время отпуска директора, он должен передать свои обязанности кому-то из заместителей или обычных сотрудников организации. Можно оформить несколько доверенностей на разных людей. Также следует издать приказ и указать в нем, кто и какие обязанности выполняет, в течение какого срока, сколько ему за это доплатят.

**Получать социальные пособия**

Основание. ТК РФ ст. 255, ст. 256, ФЗ № 255-ФЗ ст. 2 ч. 1 п. 1, ФЗ № 81-ФЗ. Как это работает. Так как директор — это один из сотрудников, с его зарплаты фирма платит взносы на обязательное пенсионное, медицинское и социальное страхование на случай болезни и в связи с материнством. Поэтому директор имеет право получать все социальные пособия, которые положены работающим гражданам.

**Если директор заболеет, выйдет на пенсию или у него появится ребенок, он сможет получить:**

* Пособие по нетрудоспособности — оплачивается время, проведенное на больничном.
* Пособие по беременности и родам — начиная с 30-й недели беременности женщинам оплачивается время, проведенное в отпуске, стандартно это 140 дней.
* Пособие для женщин, вставших на учет по беременности в ранние сроки, — небольшая выплата для тех, кто обратился в консультацию до 12-й недели беременности.
* Пособие по уходу за ребенком — 40% от среднего заработка платят маме, папе или другому родственнику, пока ребенку не исполнится полтора года.
* Пенсию — все время, отработанное в должности директора, будет засчитано в пенсионный стаж и даст пенсионные баллы.

Это не все виды пособий, но остальные платят и тем, кто работает по трудовому договору, и тем, кто не работает, в том же размере. Например, пособие при рождении ребенка и пособие на погребение.

**Работать одновременно в другой фирме**

Основание. ТК РФ ст. 276. Как это работает. Директор может работать в разных фирмах, в том числе и директором. Есть одно условие: для этого нужно получить разрешение от владельцев компании, в которой человек работает директором. Если же директор и есть владелец фирмы, его ничто не ограничивает. Например, человек долго работал в компании инженером, а потом решил открыть собственное дело. Основную работу он бросать не хочет, поэтому может не увольняться, а просто работать одновременно и инженером в одной компании, и директором в другой.

Другая ситуация: директору юридической фирмы, где он выступает соучредителем, предложили почитать лекции в вузе. Для этого ему нужно подписать трудовой договор с вузом на четверть ставки. По закону, чтобы это сделать, директору понадобится разрешение от других владельцев фирмы. Решения по поводу работы директора в ООО обычно принимает общее собрание участников. Разрешение на работу по совместительству оформляется протоколом общего собрания. За совместительство должно проголосовать большинство участников. Если учредителей двое, один может запретить другому одновременно работать директором и подрабатывать в другом месте. Если учредителей трое и только один из них против, совместительство можно оформлять. В уставе может быть закреплен какой-то другой порядок, например создание совета директоров и поручение ему этого вопроса. Проверяйте, что написано в уставе и трудовом договоре.

**Оформить ИП или самозанятость**

Основание. ГК РФ ст. 23, ФЗ № 422-ФЗ. Как это работает. Ничто не мешает директору фирмы одновременно работать на себя в качестве ИП или самозанятого, который платит налог на профессиональный доход, НПД. Работать в качестве ИП со своей собственной организацией не запрещено. В этом случае ИП и организация будут считаться взаимозависимыми лицами — ФНС будет следить за тем, чтобы цены сделок между ними были рыночными, если объемы этих сделок будут превышать 60 млн рублей. Вопросы у налоговой могут возникнуть, если она обнаружит признаки искусственного дробления бизнеса в целях ухода от налогов.

Но если разделение на ИП и ООО преследует деловую цель, например увеличение объема продаж непрофильных товаров, проблем быть не должно. При оформлении режима НПД нужно помнить, что не получится работать по этому режиму с текущим работодателем, то есть с собственной фирмой. Одно из условий самозанятости — деятельность нельзя вести с работодателем, с которым заключен трудовой договор. Однако можно работать с другими людьми и организациями. Например, быть директором компании по ландшафтному дизайну, а в свободное время заниматься платными фотосессиями, формируя чеки через приложение «Мой налог».

**Зарегистрировать фирму по своему домашнему адресу**

Основание. ЖК РФ ст. 17 п. 2, ГК РФ ст. 54 п. 2, ФЗ № 129-ФЗ ст. 5 п. 1 подп. «в». Как это работает. Сведения о юридических лицах вносят в специальный государственный реестр — ЕГРЮЛ. В нем указывают адрес юридического лица в пределах его места нахождения. Место нахождения — это населенный пункт, в котором юридическое лицо зарегистрировано. Регистрацию осуществляют по месту нахождения постоянно действующего исполнительного органа, то есть директора. Директор может находиться у себя в квартире, поэтому и фирму можно зарегистрировать по его домашнему адресу. То есть местом нахождения фирмы будет город Саратов, а адресом — ул. 3-я Садовая, д. 7, кв. 89.

Это особенно удобно для компаний, в которых вся работа проходит дистанционно. Им не нужен офис, поэтому и регистрировать фирму проще по адресу директора. Или, когда фирму только открыли, а деятельности и офиса у нее нет. Домашний адрес — это адрес, где человек прописан. Если квартирой владеет другой человек, нужно получить его согласие на регистрацию фирмы по этому адресу. Например, можно зарегистрировать фирму в квартире свекрови, если невестка там прописана. Но надо будет взять согласие свекрови на это.

Если квартира или дом принадлежит самому директору, никакого разрешения получать не нужно. В практике регистрирующих органов можно встретить отказы в регистрации фирм по домашним адресам. Это связано с требованиями жилищного кодекса: жилые помещения можно использовать для профессиональной или индивидуальной предпринимательской деятельности людей, которые там живут, при соблюдении двух правил:

* Это не должно нарушать права и законные интересы других граждан.
* Должны быть соблюдены требования к жилому помещению.

То есть фирму по производству удобрений по домашнему адресу могут не зарегистрировать, ссылаясь на эту норму: будут нарушаться права граждан по соседству. В то же время небольшое агентство переводов вряд ли будет кому-то мешать. Правда, еще в 2013 году Президиум ВАС указал, что адрес юридического лица определяется местом нахождения его директора и может отличаться от адреса, по которому осуществляется непосредственная деятельность компании. То есть можно иметь адрес регистрации фирмы в квартире директора и дополнительно снимать офис или производственное помещение. Главное при этом — быть на связи с налоговой и госорганами. А то не найдут фирму и исключат ее из ЕГРЮЛ.

**Регистрировать фирму, не выходя из дома**

Основание. Приказ ФНС об электронной регистрации организаций, ФЗ № 129-ФЗ ст. 9 п. 1. Как это работает. Документы для регистрации ООО его директор может подать из дома или из любого другого места, где есть интернет. Это можно сделать через портал госуслуг или специальный сервис от налоговой службы. Если подавать заявление в электронном виде, пошлину платить не нужно, но понадобится усиленная квалифицированная электронная подпись. За подачу документов в бумажном виде пошлина составит 4000 Р. У Тинькофф-бизнеса есть услуга по бесплатной онлайн-регистрации ООО с одним учредителем — не придется платить пошлину и ходить в налоговую.

**Не отвечать за долги фирмы**

Основание. ГК РФ ст. 56 п. 2, ФЗ об ООО ст. 3 п. 3, постановление Пленума ВС от 21.12.2017 № 53. Как это работает. Директор и фирма — это разные сущности. У каждого из них есть свое имущество, за счет которого они отвечают по собственным долгам. Директор действует от лица компании, но при этом не берет ее долги на себя. Если поставка сорвалась из-за того, что фирму подвели ее партнеры, покупатель не может требовать у директора его личную машину в счет долга. Возвращать деньги будет фирма, не директор. Но он может организовать этот процесс. С директора могут стребовать долги фирмы, только если эта ситуация прямо предусмотрена в законе. Например, если его руководство привело фирму к банкротству.

**Такую ответственность директор несет, если он:**

* вовремя не подал заявление о банкротстве;
* совершил что-то, что сделало невозможным погашение компанией долга, например продал ее имущество по заведомо невыгодной цене.

Ответственность называется субсидиарной, то есть вспомогательной, потому что директор отвечает за те долги фирмы, какие не может покрыть ее имущество. Субсидиарная ответственность применяется в исключительных случаях, и для этого годами нужно ходить по судам. По общему правилу директор не должен погашать за фирму ее долги и что-то выплачивать ее кредиторам из своего кармана только на том основании, что он руководил.

**Не возмещать фирме убытки**

Основание. ТК РФ ст. 277, ГК РФ ст. 53.1, постановление Пленума ВАС от 30.07.2013 № 62. Как это работает. В ходе деятельности фирма может получить какие-то убытки. Например, партнер по сделке оказался недобросовестным и не выплатил часть долга. Или компания разорилась из-за коронавируса и вынужденного простоя. Директор не обязан возмещать фирме все эти убытки. Предпринимательство — это деятельность, основанная на риске. Всегда что-то может пойти не так. С директора можно взыскать убытки, если получится доказать, что он действовал недобросовестно или неразумно и между этими неразумными действиями и убытками для фирмы есть прямая связь.

Например, если он заключал невыгодные для фирмы сделки с компанией, директором которой была его жена, о чем он никому не сообщил. Или не согласовал важную сделку с юридическим отделом и бухгалтерией. Однако убытки фирмы могут быть вызваны и другими факторами: неблагоприятной экономической ситуацией, скачками курсов валют, аварией или незаконными действиями других сотрудников. Несправедливо все это взыскивать с директора. Поэтому вопросы о том, должен директор возмещать убытки фирме или нет, решает арбитражный суд. А пока суд не установит иного, считается, что директор действует добросовестно и в интересах фирмы.

Независимый директор (в англоязычной терминологии — non-executive director, NED или independent director, ID) в компании — сторонний эксперт; формально он не входит в число высших менеджеров организации и не имеет личного интереса в этом бизнесе (акции, высокий уровень вознаграждения, опционы, премии и пр.). Действительно независимый директор — это важное звено принятия решений, он отвечает за контроль выполнения управленческих решений, внутренний аудит, внутренний контроль, риск-менеджмент и пр. В отличие от исполнительного директора, непосредственно вовлеченного в оперативную работу компании, независимый директор выполняет контрольные функции — по основным направлениям деятельности.

**Функции независимого директора в компании**

|  |  |
| --- | --- |
| Функция | Задачи |
| Определение стратегии | Помогать топ-менеджерам при разработке стратегии компании, в том числе и путем конструктивного оппонирования |
| Анализ результатов деятельности | Внимательно анализировать (scrutinize) результаты деятельности высших руководителей, проверять их на соответствие целям и задачам компании. В случае необходимости — инициировать увольнение/замену членов высшего управленческого звена в соответствии с разработанными процедурами планирования преемственности (succession planning) |
| Риск-менеджмент | Контролировать достоверность финансовой информации компании, надежность системы финансового контроля и риск-менеджмента |
| Мотивация топ-менеджеров | Определять необходимый уровень мотивации исполнительных директоров, проводить соответствующие мотивационные политики. В случае необходимости — инициировать увольнение/замену членов высшего менеджмента в соответствии с разработанными в компании процедурами планирования преемственности (succession planning) |
| Раскрытие информации | Контролировать эффективность системы предоставления информации компанией, ее соответствие политике прозрачности. Содействовать добровольному раскрытию информации. Задача независимого директора — включить в годовой отчет максимально полную информацию для акционеров, которая позволит им оценить результаты деятельности компании за год |

**В компетенцию независимого директора также входит:**

* участие в подготовке и проведении собрания акционеров, заседаний совета директоров;
* анализ перспективности для компании крупных сделок/эмиссии ценных бумаг (а также их проведение);
* аудит, раскрытие информации о деятельности компании;
* управление корпоративной культурой, решение вопросов социальной ответственности.

Разумеется, независимый директор должен обладать профессиональными знаниями и умениями. Кроме того, успех обеспечат такие личностные характеристики, как независимость суждений, смелость в принятии решений, готовность конструктивно отстаивать свою позицию (особенно в том случае, если независимый директор считает, что текущие действия по достижению целей компании неэффективны). Оппонирование входит в число важнейших профессиональных навыков независимого директора, так как он должен уметь аргументированно убедить топ-менеджеров в необходимости сменить курс, принять иное решение и т. п. В случае несогласия с предлагаемым решением рекомендуется требовать занесения своего особого мнения в протокол заседания Совета директоров.

Независимый директор действует от имени всех акционеров компании (в том числе и миноритарных), следовательно, в рамках своей компетенции он защищает их права и законные интересы, для чего способствует установлению конструктивного диалога между акционерами и руководством компании. Инвесторы заинтересованы в размещении своих средств в компаниях с высоким уровнем корпоративного управления. За качественный менеджмент (а значит, вероятность большей отдачи от вложенных средств) они готовы платить дополнительные премии.

**Независимый директор должен обеспечивать независимую оценку:**

* ресурсов компании;
* процедур назначения высших руководителей;
* процедур вознаграждения высших руководителей;
* этических стандартов компании;
* эффективности процедур внутреннего контроля, управления рисками, подготовки финансовой информации, процедур бизнес-планирования и анализа результатов деятельности, внутреннего аудита;
* стандартов корпоративного управления.

Принятые в развитых странах Кодексы корпоративного управления зачастую выдвигают особые требования к проверке независимого директора на незаангажированность (своего рода «тесты на независимость» — independence tests). Независимость — важнейшее условие успешной деятельности, занимающий эту позицию человек обязан воздерживаться от любых действий, которые могут привести к ее утрате. В случае возникновения обстоятельств, ставящих независимость под угрозу, директор обязан незамедлительно уведомить об этом акционеров компании и ее руководство.

**Согласно российскому «Кодексу независимого директора», разработанному в дополнение к «Кодексу корпоративного поведения», приглашенного директора можно считать независимым в том случае, если он соответствует:**

* основным критериям:
* в течение последних трех лет не был и в данный момент не является должностным лицом (управляющим) или работником компании, а также должностным лицом или работником ее управляющей организации;
* не является должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц данного общества входит в число членов комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
* не является аффилированным лицом должностного лица (управляющего) компании (должностного лица управляющей организации);
* не является аффилированным лицом общества, а также аффилированным с аффилированными лицами;
* не является представителем государства.
* дополнительным критериям:
* не владеет лично (или через аффилированных лиц) долей собственности в компании, достаточной для утверждения своей кандидатуры в совет директоров;
* не получает вознаграждения за консультационные и иные услуги, оказываемые им компании, кроме вознаграждения за деятельность в совете директоров;
* не представляет интересы консультантов и контрагентов, работающих с компанией;
* имеет хорошую деловую репутацию, придерживается высоких этических норм, обладает необходимыми лидерскими качествами и предпринимательским опытом;
* публично заявил о своем статусе независимого директора до избрания в совет директоров.

Статус независимости прямо связан с конкретным обществом; он действует с момента избрания человека в состав совета директоров до сложения полномочий члена совета директоров или заявления об изменении статуса. Часто задают вопрос: «Как человек, который получает денежное вознаграждение от компании, может считаться независимым директором?» Дело в том, что критерий независимости, прежде всего, проявляется в способности независимого директора правильно действовать в спорных ситуациях.

**Действительно не зависят от акционеров и от менеджмента такие директора, которые готовы:**

* аргументированно, до самого конца (до принятия окончательного решения) отстаивать свою позицию;
* покинуть компанию, если по не зависящим от них причинам их рекомендации, подтвержденные успешным опытом, не находят воплощения в компании.

При принятии решений независимый директор должен убедиться в том, что это сделано для блага самой компании, ее акционеров и иных заинтересованных лиц (стейкхолдеров), а также обеспечивает разумный баланс интересов. В случае возникновения спорных ситуаций независимый директор руководствуется принципами увеличения акционерной стоимости компании и равенства подходов к интересам всех ее акционеров, а кроме того, призывает вовлеченные стороны следовать данным принципам.

Нужно отметить, что включение независимых директоров в состав органов управления компании способствует объективной оценке ее деятельности, своевременной выработке эффективных управленческих решений, направленных на повышение стоимости компании, определению ее правильного стратегического курса. Наличие независимого директора благоприятно сказывается и на имидже компании, но опыт независимых директоров будет востребован только в том случае, если собственники готовы передать им функцию объективного контроля, а топ-менеджеры — воспринимать конструктивную критику.

**Основные модели корпоративного управления**

Независимые директора принимают участие в работе органов управления компании — наблюдательном совете или совете директоров (в зависимости от модели корпоративного управления, принятой в конкретной стране). Выделяются две основные модели корпоративного управления — однозвенная и двухзвенная. Наблюдательный совет (Supervisory Board) — коллегиальный орган, выполняющий функции стратегического управления и контроля над деятельностью компании.  
Совет директоров (Board of Directors) — коллегиальный орган, выполняющий функции оперативного управления и контроля. Однозвенная структура совета директоров принята в США, Великобритании, Италии, Бельгии и некоторых других странах.

**В этой модели нет разделения на наблюдательный совет и совет директоров; все решения принимает совет директоров, в который входят:**

* исполнительные и неисполнительные директора (сотрудники компании и директора, имеющие статус независимых), либо
* только исполнительные/неисполнительные (независимые) директора.

Действенность контроля определяется наличием в составе совета независимых директоров. При двухзвенной структуре совета директоров функции стратегического управления и функции «независимого агента» жестко распределены между двумя органами управления: наблюдательным советом и советом директоров. Функция «независимого агента» выполняется независимыми директорами. Рекомендации о включении независимых директоров в состав органов управления разработаны для публичных компаний (акции которых котируются на международных биржах). Но в последнее время и локальные частные компании все активнее включают в свой состав совета директоров независимых директоров для улучшения качества управления, хотя это не требуется законодательством.

Разумеется, для некоторых организаций создавать все рекомендуемые в соответствии с лучшими практиками органы управления (совет директоров и наблюдательный совет, комитеты) было бы преждевременным. Тем не менее, независимых директоров можно включать в состав органов управления на любом этапе развития публичных и частных компаний. Эти люди привнесут конструктивную критику, обеспечат выполнение эффективных контрольных процедур, а также будут содействовать достижению корпоративных целей.

**В кодексе корпоративного управления Великобритании лучшим вариантом считается структура управления, в которую входят:**

* совет директоров (относительно небольшой, но компетентный), где преобладают независимые директора;
* комитеты — по аудиту, компенсациям и назначениям (при этом не обязательно создавать сразу все комитеты, если компания пока к этому не готова).

Хороший пример эффективного участия независимого директора в развитии бизнеса — быстрорастущая шведская компания по производству дизайнерских часов TRIWA: всего за четыре года рост объема продаж в 112,5 раз! Для повышения качества управления сверхдинамично растущим бизнесом собственники пригласили независимого директора, которым стал действующий генеральный директор известной скандинавской сети модной одежды. Он вошел в состав Совета директоров TRIWA, поэтому теперь вместе с собственниками принимает участие в стратегических сессиях, анализирует достигнутые результаты.

По словам собственников, роль независимого директора в компании очень важна: его «трезвый взгляд» объективно и независимо оценивает основные процессы развития компании, он помогает внедрять усовершенствования по разным бизнес-направлениям. Причины включения в состав органов управления независимого директора, собственники компании Тобиас Эрикссон и Харальд Вайнахтер объяснили следующим образом: «Независимый директор — гарант внедрения лучших принципов в области корпоративного управления и достижения целей компании».

**Принципы корпоративного управления**

Основой для формирования эффективных органов управления являются принятые в различных странах Принципы корпоративного управления. Положения этого документа носят рекомендательный характер, однако за их соблюдением в публичных компаниях пристально следят как инвесторы, так и представители различных контрольных органов.

**Лучшие мировые практики выделяют следующие основополагающие принципы корпоративного управления:**

* распределение полномочий и ответственности по уровням принятия решений;
* эффективное вознаграждение директоров по результатам работы;
* назначение директоров на основе компетентности и прозрачности.

Главная роль в реализации этих положений принадлежит независимым директорам. Именно наличие эффективного совета директоров, в чьи обязанности входит информировать исполнительное руководство/совет директоров компании о замеченных проблемах и ошибках, помогает повысить качество управления и сконцентрировать усилия на достижении поставленных целей. Коллективная ответственность и распределение полномочий.

**Этот принцип предполагает, что независимые директора:**

* конструктивно оппонируют топ-менеджерам при разработке стратегии;
* подают свои предложения по эффективному управлению;
* выстраивают систему разумного и эффективного контроля, позволяющего оценить риски и управлять ими;
* оценивают напряженность и достижимость установления стратегических целей, наличие необходимых финансовых и человеческих ресурсов;
* оценивают управленческие действия менеджмента.

При этом они одинаково уважают интересы и акционеров, и топ-менеджеров компании. Их опыт позволяет 1) дать беспристрастную оценку того, насколько достижимы цели акционеров (контроль достижимости целей); 2) провести анализ действий высшего руководства по достижению поставленных целей (оценить, насколько «напряженными» являются цели, не занижены ли менеджерами способности и доступные ресурсы). Сближение целей акционеров и топ-менеджеров осуществляется в процессе стратегического планирования компании, в котором независимые директора должны принимать активное участие. Независимые директора обязаны внимательно оценивать результаты деятельности менеджеров по достижению целей и задач компании, намеченных акционерами, и вести мониторинг отчетности по результатам деятельности. Это необходимо для того, чтобы убедиться в правильности предоставленной финансовой информации (integrity of financial information) и в эффективности системы внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками. Объективный контроль процесса стратегического планирования и адекватного отражения стратегических целей в оперативном планировании (бюджетировании) также входят в зону внимания независимых директоров.

Эффективное вознаграждение директоров по результатам работы. Основные показатели деятельности топ-менеджеров — достижение запланированных финансовых результатов, эффективность системы внутреннего контроля, внутреннего аудита и риск-менеджмента и пр. — контролируется членами аудиторского комитета при совете директоров компании. Вопросы адекватности уровня вознаграждения (соответствие достигнутым результатам, ожиданиям акционеров и реалиям рынка труда) находятся в ведении независимых директоров — членов комитета по вознаграждению совета директоров.

Назначения на основе компетентности и прозрачности. Соответствие кандидатур на управленческие вакансии корпоративным требованиям и требованиям законодательства контролируется независимыми директорами — членами комитета по назначениям совета директоров. Независимые директора играют основную роль в назначении, а в случае необходимости — снятии с должности исполнительных директоров, а также в процедурах планирования преемственности (succession planning). Традиционно кандидатуры на замещение вакантных позиций топ-менеджеров рекомендует генеральный директор, а комитет по назначениям их утверждает (как и кандидатуру самого генерального директора). Председатель совета директоров должен пройти тест на независимость.

**Как свидетельствуют лучшие практики корпоративного управления, прозрачность обеспечивается, если:**

* Состав членов совета директоров сбалансирован и включает исполнительных и независимых директоров — в этом случае никакой член (или группа членов по сговору) не могут волюнтаристски повлиять на процесс принятия советом решений.
* Все члены комитета по аудиту и все (или большинство) членов комитетов по назначениям и вознаграждениям являются независимыми (не исполнительными) директорами.
* Как минимум, половина членов совета директоров — независимые (не исполнительные) директора (кроме малых компаний, в которых достаточно иметь двух независимых членов).
* Как минимум, один из независимых директоров должен быть финансовым экспертом с большим управленческим опытом в этой сфере, еще один — иметь опыт в области/секторе, где работает компания.

Совет директоров назначает главного/старшего (senior) независимого директора, который взаимодействует с акционерами в случае, если у них возникают сомнения относительно достоверности обычных потоков информации (которые идут через председателя совета директоров, генерального директора или финансового директора). Назначение старшего независимого директора целесообразно в случае, если совет директоров состоит из восьми и более членов. Генеральному директору не следует занимать должность председателя совета директоров в этой же компании.

Основной актив любого независимого директора — его имидж профессионала. Как правило, на должность независимого директора приглашаются люди, имеющие многолетний опыт работы в управлении крупными компаниями (многие из них имеют собственный успешный бизнес). Членство в профессиональных ассоциациях и работу в качестве независимого директора они не воспринимают как способ заработка.

Для многих из них основным мотивирующим фактором становится возможность передать свой опыт, помочь «собратьям по бизнесу» — собственникам и топ-менеджерам улучшить результаты деятельности компаний. Именно своим имиджем профессионалов они дорожат в первую очередь, поэтому сохранность коммерческой тайны не должна быть предметом опасений. Специалистам широко известны принципы корпоративного управления, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD). Евразийским экономическим сообществом принят Модельный Кодекс корпоративного управления. Ссылки на основные документы в области корпоративного управления, в том числе на кодексы корпоративного управления разных стран мира можно увидеть на сайте.

В России совершенствованием корпоративного управления и содействием компаниям в поиске независимых директоров занимается Ассоциация независимых директоров и Российский институт директоров, в Казахстане — Институт независимых директоров Казахстана. В России предпринимаются активные шаги по улучшению качества управления государственными компаниями и компаниями с государственным участием. Следуя лучшим практикам в области корпоративного управления, в России и Казахстане в национальных законах об акционерных обществах отмечается важность присутствия независимых директоров в структуре управления компанией, выдвигаются идеи о запрете чиновникам входить в советы директоров госкомпаний.

**Необычный работник**

Где обычно ищут независимых директоров? Во многих странах созданы Ассоциации независимых директоров (Институты независимых директоров). Они выполняют много функций, в том числе и помощь в поиске и подборе для компаний специалистов, которые необходимы для построения надлежащей системы корпоративного управления: независимых директоров, экспертов в области корпоративного управления, внутреннего аудита, внутреннего контроля, управления рисками.

В каждой национальной Ассоциации разработаны свои квалификационные требования к кандидатуре независимого директора: образование; опыт работы в компаниях, известных лучшими практиками корпоративного управления; профессиональные квалификации, репутация и пр. Кроме того, они содействуют обучению/повышению квалификации своих членов, для того чтобы облегчить им адаптацию к новой компании/роли: проводят семинары, тренинги, круглые столы и т. п. Кандидат в члены Ассоциации изучает «Кодекс независимого директора», а также обязуется действовать профессионально, этично, в интересах акционеров и других стейкхолдеров компании, и принять его как руководство к действию. Обычно работодатель ограничивает число компаний, где человек может одновременно работать независимым директором. Кроме того, как правило, не допускается работа в компаниях одного (или смежных) секторов. В соответствии с лучшими практиками, с независимыми директорами заключают контракт на период три года, при этом допускается его пролонгация, но не более двух раз (то есть максимально возможный срок пребывания на данной должности в одной компании — девять лет). Также нередко устанавливается верхний возрастной предел, при достижении которого независимый директор обязан подать в отставку.

Вопрос о приглашении независимых директоров в процессе подготовки к размещению ценных бумаг компании на фондовой бирже (IPO) рассматривается отдельно. Эксперты рекомендуют сформировать совет директоров с участием двух-трех независимых директоров за 8–12 месяцев до IPO. При этом обязательным требованием со стороны независимого директора является включение в трудовой договор пункта о страховании ответственности директора за счет компании. Это необходимо потому, что во многих странах законодательство, регулирующее сферу ценных бумаг и корпоративного управления, предусматривает значительные штрафные санкции (в некоторых случаях даже тюремное заключение) при невыполнении публичной компанией определенных требований.

Независимый директор работает в управляющих органах, в операционной деятельности пригласившей его организации он участия не принимает. «Рабочее поле» независимого директора — повестка дня заседания наблюдательного совета/совета директоров и прилагающиеся материалы (их готовит корпоративный секретарь). Члены управляющего органа собираются один раз в квартал/месяц (в зависимости от сложившейся в конкретной компании практики). Обычно в качестве вознаграждения за труд независимые директора раз в год получают фиксированную сумму, но иногда для них предусматривается также и вознаграждение по итогам работы.

Размер переменной части может зависеть от количества заседаний, в которых они принимают участие, количества дополнительных встреч с исполнительными директорами/внешними экспертами и т. п. Командировочные, транспортные, представительские и прочие расходы (дополнительно оговоренные в контракте) возмещаются отдельно. Как правило, чем крупнее и сложнее компания с точки зрения управления (количество филиалов, аффилированных компаний и пр.), тем выше оплата труда независимых директоров. (Особенности оплаты независимых директоров — тема, достойная отдельной статьи.)

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 16**

<https://youtu.be/7JsbY7Snclc>

**ТЕМА 16. ПОСТАНОВКА ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ОТ СHIEF ЕXECUTIVE ОFFICER**

Главное занятие CEO — это постоянный мониторинг самых критичных точек для успеха компании и акцентирование внимания на них. Поэтому роли руководителя постоянно меняются. Изменение ролей СЕО на разных этапах развития бизнеса можно сравнить с компьютерной игрой. Представьте себе, что эта бизнес-игра выглядит как пирамида из 10 уровней и CEO должен вскарабкаться на ее вершину. На каждом уровне перед ним стоит определенная задача, которую нужно решить, и тогда он может подняться выше. Неправильное решение приводит к падению вниз на один или сразу несколько уровней. При этом порой приходится раздваиваться и играть параллельно сразу на нескольких уровнях.

**1-й уровень: решаем проблемы по мере поступления**

На первом уровне пирамиды задача СЕО формулируется очень просто: нужно из ничего сделать хоть что-то. Подобная формулировка подразумевает очень широкий спектр задач, то есть, по сути, руководитель должен за все браться сам. Во-первых, пока непонятно, что именно надо делать и как, а во-вторых, кроме партнеров, сооснователей компании, делегировать свои полномочия ему просто некому. Основатель PayPal Питер Тиль назвал данный этап в развитии стартапа «От нуля к единице» в своей книге под таким же названием. «Неудивительно, что большую часть своего времени на ранних этапах развития бизнеса все основатели тратят на решение всевозможных проблем.

Необходимо зарегистрировать компанию, найти офис, подключиться к интернету, заказать мебель, самому общаться с клиентами, искать и нанимать персонал и даже сидеть в колл-центре, принимая звонки. В начале пути компании Travelata мы с моим партнером Станиславом Сацуком сами работали в контактном центре, помогая клиентам выбрать тур мечты, и сами учились закрывать продажи по телефону.» По сути, два бывших консультанта McKinsey, прослушав однодневный курс «Как стать турагентом», пытались убедить клиента купить тур, не подавая вида, что знаний в этой области у них ненамного больше, чем у самих туристов. При этом надо еще было проанализировать полученную информацию и сделать выводы о реальных потребностях и опасениях клиентов. На начальном этапе основателям необходимо быстро подтвердить или опровергнуть базовые гипотезы, чтобы понять, как двигаться дальше.

**2-й уровень: строим продукт**

Проверив гипотезы и разобравшись в потребностях и опасениях своих клиентов, предприниматели окунаются с головой в создание продукта. Лучше всего, если на ранней стадии продуктом занимается CEO. К сожалению, существует много примеров, когда основатели выбирали в качестве CEO талантливого экстраверта-продавца с хорошей деловой хваткой, но без опыта и желания заниматься продуктом. При этом создание продукта делегировали основателю с техническим мышлением.

Загвоздка здесь в том, что технари зачастую любят решать сложные технические проблемы, а клиентам нужно, чтобы решали проблемы, связанные с их потребностями. В результате даже если CEO оказывается настоящим гуру в области продаж, его успехи быстро сходят на нет, поскольку продукт, который не отвечает реальным потребностям людей, как правило, имеет очень низкий коэффициент удержания клиентов. Поэтому на ранней стадии развития стартапа одна из важнейших задач — заинтересовать клиента. Для этого необходимо тонко чувствовать потребности своей аудитории. Клиенты никогда не смогут сформулировать, что именно им нужно, хотя всегда говорят много любопытных вещей.

Генри Форд утверждал, что, если бы он спросил у людей, как должен выглядеть автомобиль, ему бы сказали, что машина должна быть похожа на быструю лошадь. Задача основателей — «залезть в голову» к клиентам и понять, что их действительно беспокоит, а затем решить проблему самым простым и интуитивно понятным способом. Однако у таких CEO часто возникает одна болезнь. Они слишком влюбляются в свое детище и начинают думать, что лучше них работу менеджера по продукту никто выполнить не сможет. И на каком-то этапе подобная уверенность начинает приносить вред бизнесу. С ростом компании у CEO появляются новые задачи — открываются «новые уровни игры». И если гендиректор продолжит заботиться о продукте сам, он в итоге окажется и плохим руководителем, и плохим менеджером по продукту.

**3-й уровень: где взять клиентов?**

Выпустив продукт, предприниматели часто сталкиваются с ситуацией, что никто о нем не знает. Круга личного общения в этом случае не хватает, чтобы привести в компанию миллионы пользователей. CEO погружается с головой в проблемы нового уровня игры под названием маркетинг и продажи. Одна из самых распространенных ошибок начинающих предпринимателей — это решение отложить поиск каналов привлечения клиентов до момента создания продукта. Многие рассуждают так: создадим крутой продукт и клиенты будут друг другу нас рекомендовать. Даже если их будет немного, привлечем деньги от инвесторов и пустим их в маркетинг.

К сожалению, такие истории часто заканчиваются разочарованием: либо инвесторы не горят желанием вкладываться в бизнес, в котором не налажена реализация, либо основателям удается привлечь деньги, пустить их в маркетинг, но в итоге они понимают, что платные каналы не работают, а юнит-экономика не сходится.

Но деньги уже привлечены, и инвесторы требуют показывать рост. В такой ситуации напрашивается «логичное» решение: надо привлечь еще больше денег, и тогда со временем экономика сойдется за счет прямых клиентов с повторных продаж и бесплатного «брендового трафика». Увы, в большинстве компаний деньги заканчиваются гораздо раньше.

К сожалению, мы в Travelata тоже попали в эту ловушку. Нам «посчастливилось» привлечь в 2013 году $5 млн инвестиций, и мы сразу начали вкладывать их в рост, хотя юнит-экономика платных каналов еще не сходилась, а продукт был слишком сырой. В итоге за тот год мы выросли больше, чем в 10 раз, однако очень много денег потратили зря. Агрессивно инвестировать бюджеты в рост можно только после того, как найдены прибыльные с точки зрения юнит-экономики и масштабируемые каналы привлечения клиентов. Идеальный вариант, если в начале пути у вас имеются каналы с оплатой результата на основе партнерства. Например, предприниматель со стажем Андрей Романенко, сооснователь компании Qiwi, которую он вывел на IPO в 2013 году, запуская новый бизнес «Эвотор», начал сразу с заключения партнерского договора со Сбербанком.

**4-й уровень: нельзя улучшить то, что нельзя измерить**

Аналитика и система обратной связи с клиентами — это глаза и уши компании. Прежде чем в маркетинг инвестирован первый доллар, CEO обязан позаботиться о том, чтобы все данные, необходимые для оценки эффективности и масштабируемости каналов, правильно измерялись и просчитывались. В случае если система аналитики не настроена, существует риск, что можно не увидеть и не услышать то, что происходит в бизнесе и отрасли в целом. Аналитика помогает формировать и улучшать продукт на основе данных, а не на основе фантазий основателей. Однако не стоит пренебрегать и некоторыми отзывами клиентов. Любой частный случай конкретного потребителя нужно рассматривать в качестве возможности системного улучшения бизнеса для множества других клиентов, рискующих столкнуться с похожей ситуацией.

**5-й уровень: набираем людей в команду**

У любого CEO может быть множество недостатков, но при этом бизнес будет все равно жизнеспособным. При этом если руководитель не умеет собирать вокруг себя команду, каждый член которой — лучший специалист в своем деле, компании придется тяжело. Эта мысль, так же как и другие идеи о рекрутинге, хорошо раскрыта в книге Джеффа Смарта и Рэнди Стрита «Кто. Решите вашу проблему номер один». Для меня эта книга стала открытием в 2017 году. После ее прочтения тема рекрутинга перешла из области магии на основе интуиции в разряд системы, построенной на основе целей и планомерной работы.

**6-й уровень: формализуем процессы и учимся управлять**

С увеличением числа сотрудников в компании в ней начинаются так называемые болезни роста. СЕО приходится заниматься отладкой процессов. Чтобы управлять десятью сотрудниками и одним единственным проектом, можно и не быть гуру менеджмента. Однако, когда бизнес разрастается, необходимо четко прописать, кто и за что отвечает, с кем взаимодействует, определить KPI для каждого направления бизнеса и всех ключевых сотрудников, а заодно реализовать систему автоматического измерения всех KPI. Без смены парадигмы управления с ручного на формализованное в сфере рабочих процессов и KPI рост компании с определенного момента начинает идти со скрипом, а нагрузка на топ-менеджмент растет по экспоненте.

**7-й уровень: организационная структура компании**

Чем больше становится компания, тем важнее правильно определиться с организационной структурой. Это не просто блок-схема с прямоугольниками, соединенными стрелками. И только после того, как невнимание к организационной структуре в Travelata стоило нам миллионов рублей убытков, мое отношение к этому уровню пирамиды в корне поменялось. Пример из стандартных упущений. Долгое время отдел продаж и клиентского обслуживания находился под управлением одного партнера, а отделом маркетинга управлял другой, и, соответственно, над ними не было человека, который мог бы спросить с нас обоих. В результате непродуманная организация привела к тому, что сотрудники из отделов продаж и маркетинга не хотели общаться и обвиняли друг друга в разных грехах: «Маркетинг нам гонит тухлые лиды, которые не продаются», «Продажники не умеют продавать». После объединения управления маркетингом и продажами в одно подразделение коммерции стиль отношений поменялся, и сотрудники перешли от взаимных обвинений к конструктивному диалогу.

**8-й уровень: ресурсы — инвестиции, связи, партнерство**

Для роста компании необходимы ресурсы. Чаще всего это деньги, которые позволяют инвестировать в построение продукта и поиск масштабируемых каналов маркетинга. Конечно, можно развиваться и на реинвестиции собственной прибыли, но, во-первых, для многих низко маржинальных ниш это нереалистично: прибыль в них приходит только с экономикой масштаба. Это присуще компаниям, работающим в сфере электронной коммерции и онлайн-путешествий. Во-вторых, компании с устойчивой бизнес-моделью на инвестиционных деньгах могут расти намного быстрее и обогнать тех, кто рассчитывает только на свои средства. Роль CEO заключается в том, чтобы контролировать, есть ли у компании необходимые ресурсы для реализации разработанной стратегии. И поэтому одна из важных функций руководителя стартапа — это привлечение инвестиций и управление отношениями с инвесторами.

**9-й уровень: стратегия**

Стратегию компании СЕО должен выстраивать исходя из поставленных целей. Их может быть несколько, если они не противоречат друг другу. Например, краткосрочной целью, рассчитанной на год вперед, может быть выход в прибыльность. При этом в качестве долгосрочной цели может выступать продажа компании за сумму от $200 млн через пять лет одному из стратегов. Задачи компании должен определять совет директоров, который представляет интересы акционеров. CEO, в свою очередь, ориентируясь на цели, должен предложить и утвердить с советом директоров соответствующую стратегию, а затем ознакомить с нею ключевых сотрудников, распределив ее по отдельным направлениям. Затем каждый ключевой сотрудник составляет стратегический план по своему направлению.

В результате вся компания движется к поставленной цели на основе общепринятой стратегии. В области работы над стратегией стартапа меня привлекает система, которую предложил Питер Тиль в своей книге «От нуля к единице»: Технология: есть ли у компании своя собственная технология, создающая серьезный барьер для входа конкурентов даже с большими бюджетами? Тайминг: почему именно сейчас правильное время для того, что делает компания? Монополия: знаете ли вы, как создать несправедливое преимущество (unfair advantage)? Команда: есть ли у компании нужные компетенции в команде для ведения данного бизнеса? Дистрибуция: нашла ли компания эффективные и масштабируемые каналы привлечения аудитории и продаж? Долговечность: почему люди будут хотеть пользоваться продуктами/сервисами этой компании через 10–20 лет? Секретный соус: есть ли у компании своя фишка, которая не видна постороннему глазу, но позволяет ей обходить конкурентов? Если у основателей есть четкие ответы хотя бы на 5 из 7 вопросов, то, по мнению Тиля, у стартапа имеются хорошие шансы на успех.

**10-й уровень: культура компании — миссия и ценности**

Большой материал о важности ценностей для компании уже выходил в Forbes. Чем крупнее и успешнее компания, тем больше своего времени CEO будет посвящать теме корпоративной культуры и ценностям. Компания с сильной корпоративной культурой всегда будет иметь преимущество перед компаниями со слабой культурой. Выражаться это преимущество будет во многом: скорости принятия решений, возможностях найма профессионалов рынка, лояльности, текучести кадров и многом другом.

**Заключение: игра наоборот — начинаем с конца**

Большинство основателей, дойдя до вершины пирамиды один раз, приходят к парадоксальному выводу, что на самом деле нужно двигаться в обратном направлении — сверху вниз. И любая проблема, решение или новая идея должны проходить оценку, начиная с конца. Сначала нужно определиться с соответствием вашей идеи ценностям компании: вдохновляет ли она настолько сильно, чтобы ею можно было заниматься долгое время без потери мотивации. Затем разрабатывается стратегия, потом начинается поиск ресурсов под данную стратегию. На следующем этапе необходимо определиться с оргструктурой, бизнес-процессами и KPI и только потом начинать подбирать людей.

Перед тем как инвестировать деньги в маркетинг, нужно выбрать критерии оценки результата и выстроить систему аналитики и обратной связи. И при этом постоянно помнить о продукте и не давать себе тонуть в текущих операционных проблемах. Любая проблема из операционки, которая доходит до уровня CEO, — это сигнал, что система где-то дала сбой и нужно ее починить один раз, чтобы больше к этой проблеме не возвращаться. По сути, игра в бизнес-пирамиду для СЕО никогда не заканчивается: он постоянно движется по ней вверх и вниз, выявляя слабые места и делая акцент на том, что действительно нуждается во внимании для достижения максимального успеха компании. А чтобы получить такие навыки, необходимо взобраться на вершину пирамиды хотя бы один раз.

**Роль основателя и роль СЕО в современном бизнесе**

Создание бизнеса — это важный и ответственный шаг для любого предпринимателя. Но при его создании на пути может встретиться множество вопросов, на которые следует найти ответы. Стоит ли совмещать роль СЕО и роль основателя? или лучше разграничивать? Почему? Вообще роль основателя и роль СЕО должна быть, на мой взгляд, разграничена. Но при создании своего бизнеса, учредитель бывает часто в одном лице: и генеральным директором, и учредителем, и инвестором. Если компания только-только зарождается, то в принципе первые несколько месяцев-полгода можно совмещать три этих обязанности в одном лице.

**Далее начинается некий конфликт интересов, потому что гендиректор, учредитель и инвестор имеют три разные функции:**

* Гендиректору нужно обеспечивать операционную деятельность компании и тратить бюджет.
* Учредитель — это тот, кто хочет получать дивиденды.
* А инвестор — тот, кто вложил и хочет получить свой процент от вложенных денег.

По итогу получаем то, что нужно разграничить эти роли. Обязанности основателя заключаются в стратегическом планировании, стратегическом видении организации: куда она идет, будущее, какие будут товары продаваться, что будет максимально приносить прибыль и искать новые рынки сбыта. В общем вести стратегическое развитие компании. А роль исполнительного или генерального директора заключается в том, чтобы реализовывать эти планы. И складывается все так, что, при реализации в операционной деятельности этих планов, тебе как гендиректору нужно погрузиться в операционную деятельность, и в конце концов становится тяжело стратегически планировать и делать подобные шаги, которые направлены на стремительный рост и глобальное развитие компании.

Поэтому правильно разграничивать две эти должности. В обществе принято олицетворять компанию с одним человеком. Кто больше подходит на эту роль? Правильное позиционирование компании в СМИ и иных каналах коммуникации не приносит дивидендов сразу, но в долгосрочной перспективе подобные ресурсы способны дать бизнесу ощутимый рост. Следовательно, это работа СЕО, ведь трансляция интересов компании в медиаполе — задача стратегическая. Плюсы и минусы решения, при совмещении должностей.

**В малом бизнесе:**

Если компания небольшая, то сложно найти себе хорошего генерального директора за вменяемые деньги. Поэтому на начальном этапе, если это малый бизнес, я бы не ставил генерального директора для развития твоих идеи. Я сам пришел к этому через некоторое время и на начальном этапе я совмещал основателя и генерального директора. Потом я вырастил одного из своих сотрудников и сделал его генеральным директором, что намного удобнее и надежнее, чем брать к себе незнакомца. Он был в теме бизнеса, и у него есть опыт. А если брать генерального директора с рынка, а самому быть только основателем, и выполнять функцию учредителя, то есть риск взять не того человека, и тогда все пойдет не так, как ты хотел.

**В крупном бизнесе:**

Если ты учреждаешь компанию с большим капиталом и можешь себе это позволить, то тогда сразу можно взять управленца с рынка, имеющего опыт в той нише, в которой ты работаешь. В зависимости от объема капитала, который ты вкладываешь в свой бизнес, следует решить: будешь ли ты работать, совмещая в одном лице генерального директора, СЕО и основателя или же ты будешь разграничивать эти должности. Как следует разделять зоны ответственности при разграничении.

**Обязанности основателя:**

* роль стратегического планирования;
* роль стратегического маркетинга;
* глобальные планы и цели;
* изучение рынка.

**Обязанности СЕО:**

* решение тактических задач, то есть реализация в конкретный момент тех планов и целей, которые поставил основатель, и на которые он выделил бюджет.

То есть СЕО отвечает за операционное управление, а основатель за стратегическое управление компанией в глобальном масштабе.

**Ключевая ответственность основателя**

Она заключается в том, чтобы планировать и внедрять такие цели и задачи в компанию, которые направлены на рост и развитие организации, и реализация этого всего должна происходить через СЕО.

**Ключевая задача СЕО**

Она заключается в том, чтобы он, исходя из имеющихся у него ресурсов, и ресурсов компании, реализовывал задачи, которые ставит основатель в текущий момент в тактическом смысле. Если сравнивать с армией, то генерал — это глобальное видение ситуации и стратегическая работа, а СЕО — это полковник, который непосредственно командует солдатами и, исходя из поставленной задачи, реализует на поле боя сражения и добивается победы в войне. Все думают, что быть генеральным директором стартапа является очаровательной работой или тем, что приносит массу удовольствия. Это именно то, что я сейчас называю "гламур мозга", говоря иначе - жизнь стартапа, о которой вы услышали из прессы. Очень редко вы слышите о том, какой сукой должен быть этот генеральный директор и что этот удел не для каждого основателя, который хочет им стать.

**Будьте хранителем видения компании**

Генеральный директор является хранителем общей концепции компании. Мы говорим не о видении на несколько следующих месяцев вперед, а о предстоящем большом пути. Генеральный директор должен быть в состоянии держать нужный курс в текущем квартале, чтобы быть уверенным, что большая всеобъемлющая концепция компании может быть достигнута. Охват всего мира концепцией Вашего проекта обычно не может быть достигнут через один год или даже в некоторых случаях, как Google, через десятилетие. Именно генеральный директор стартапа бережет компанию на пути к достижению этой концепции.

Генеральному директору стартапа предстоит часто судить, насколько предлагаемые инициативы подходят в качестве частей большой конструкции общей концепции. Генеральный директор запуска должен быть личной куклой вуду для стартапа. Он должны быть в состоянии выдержать тяжкое бремя напряжения, боли и всех мучений и в то же время возглавлять уровень принятия решений. Войска под Вашим руководством не должны волноваться и беспокоиться о решении трудных проблем.

Хороший генеральный директор стартапа поглотит напряжение таким образом, что остальная часть команды сможет продолжать спокойно трудиться. Он также должен быть в состоянии замаскировать эту боль и напряжение. Не то, чтобы он должен скрываться или лгать команде - я не приверженец этого. Большинство повседневных нюансов плюс нагрузка стартапа не должна беспокоить всю команду - перенести эти тяготы должен генеральный директор. Генеральный директор проекта должен обладать огромным умением находить таланты. Ключ поиска - находить людей, которые более умны, чем Вы, в определенных предметах. Это могли бы быть технические члены/лидеры команды или это мог бы быть новый вице-президент по развитию бизнеса.

У генерального директора стартапа должна быть способность найти этих людей и принять относительно быстрые решения нанять их. Он также должен быть в состоянии проявить огонь и страсть, чтобы убедить их оставить ту, скорее всего, более высокооплачиваемую и более безопасную работу и присоединиться к его компании. Реальный результат проделанной работы генеральный директор стартапа начинает ощущать после их найма. Генеральный директор проекта будет в состоянии доверять высокому качеству работы, которую они делают, и расставить их на предметные участки. Трудно отпустить что-то из-под контроля, но Вы должны учиться, особенно когда компания растет.

Хотите Вы верить этому или нет – ваша компания не единственная в портфеле инвестора. Даже если Вы суперзвезда, у них есть горстка других компаний на подхвате и тонна потенциальных претендентов на поступление в портфель. Хороший инвестор выбирает ежегодно 2–3 новых компании, с которыми будет работать. Генеральный директор проекта будет хорошей связью между продвижением, проблемами и областями, которые нуждаются в помощи инвестора. Значительная часть стартапов в ранней стадии, когда изыскивают деньги, имеют правление в составе 3 человек: основатель-президент, инвестор и независимый член правления. Вы единственный представитель для своего соучредителя от других сотрудников.

У меня существует непоколебимая уверенность, что лучшие компании - те, которые имеют основателя в качестве генерального директора долгое время. Не потому, что основатели имеют право быть генеральным директором, а потому, что генеральному директору должна быть близка концепция продукта компании. Основатели - генеральные директора понимают это лучше и могут выполнять те же самые объединенные функции в течение долгого времени. Заполнять управленческие пробелы могут исполнительный директор, другие члены правления и совместно главы подразделений. Это - стратегия, которую использовал Facebook и объясняющая, почему у Apple был большой всплеск со Стивом Джобсом у руля. Это все – результат сохранения генеральным директором как можно более тесной связи с продуктом.

Большинство генеральных директоров проектов не начинало с курсов Мастеров Делового Администрирования или участия в других растущих компаниях от ничего до чего-то. У лучших есть способность попутно обучаться и учитывать свои неудачи, чтобы стать лучшим лидером. Зак начинал, когда ему было 19 лет и теперь, 7 лет спустя, управляет самой мощной интернет-компанией. Не волнуйтесь о своей квалификации, поскольку трудно применить типичные навыки в работе. Вы изучите действительно нужный и важный материал по пути. Лучшие генеральные директора стартапа окружат себя умными наставниками, которые всю дорогу будут давать мудрые советы.

Для этого лучше иметь чистый лист нулевого опыта в качестве генерального директора стартапа. Если Вы приходите с предвзятыми понятиями и не принимаете обрывочные методы основателя стартапа, это фактически причиняет Вам боль. Традиционное образование часто обучает Вас быть президентом или менеджером намного более крупной компании, а не стартапа в количестве 50 человек. Это - различного рода руководства и компании. Вы будете завалены списками запросов от потенциальных партнеров, инвесторов, сотрудников и многих других. Они все будут казаться абсолютно замечательными. С Вашим ростом также будут расти ресурсы, позволяющие выполнить большую часть из них. Не делайте этого. Легче сказать «да», намного труднее сказать «нет».

При наличии необычайной способности сказать «нет», Вы сможете сохранить свою компанию на пути к главной концепции, которую Вы поддерживаете. Это будет также держать Ваших членов команды (обратите внимание, что мне не нравится использовать слово "служащие"), в точном направлении и чувствовать себя более вознагражденными, поскольку они в состоянии сосредоточиться на одной вещи на достаточном отрезке времени. Хороший генеральный директор стартапа не должен бояться основ программирования и текстового редактора. Он не должен ежедневно погружаться в исходный код, но он должен понимать технические требования. Легко сказать: "иди, создай то-то", но это - словно незнакомая игра с мячом - что бы знать, как играть, стоит познакомиться с правилами.

То, что внешне кажется простым, может быть невообразимым напряжением, техническим подвигом, который просто невозможно выполнить с данными ресурсами и в заданные сроки. Это может также помочь предоставить некоторую зеленую улицу найму в самом начале членов технической команды. Помните то целостное непоколебимое видение, хранителем которого Вы являетесь? Скорее всего, оно имеет смысл только для Вас и Вашего соучредителя. Вы должны будете разбить его на значительные куски и вехи для остальной части команды, чтобы оно стало понятным. Вы также должны быть в состоянии выбрать, когда и какую часть легче завоевать стратегически. Что сейчас пройдет с наименьшим сопротивлением, что Вы можете вытянуть? Что Вы можете сделать в первую очередь с имеющимися в данный момент ресурсами?

Ничто не идет согласно плану. Что-то проваливается, люди уходят, творятся мерзости, отказывают серверы и другие непредвиденные происшествия случаются, как удар под дых. Вы оказываетесь перед необходимостью иметь дело с этим уже и сразу. Это - футбольный термин: "Замечено, что, когда защитник подходит к линии розыгрыша и видит оборонительную линию, которой он не ожидал, он криком корректирует новую игру." Вы собираетесь столкнуться с вещами, которых Вы не ожидали и будете только в состоянии озвучить факт. Начните быстрее, потратьте больше денег в этот момент или даже откажитесь от проекта. Люди любят говорить в этом бизнесе.

Люди любят говорить даже больше, когда в Вашей компании не все гладко. Генеральный директор должен быть в состоянии принять эти моменты общего отчаяния и сохранять компанию собранной. Он должен быть в состоянии разоблачить слухи или даже приблизиться к ним, удерживая членов компании в руках, сосредоточенными на большой миссии. Это может быть достигнуто путем простого 5-минутного разговора или мотивационными электронными письмами. Худшая вещь, которую Вы можете сделать, это избегать ситуации и быть пассивно агрессивным.

Вы должны быть в состоянии изобразить энергию и страсть, которую Вы хотите ощутить в других... снова и снова, снова и снова, снова и снова, и так - ежедневно. Как генеральный директор проекта, Вы должны передавать видение и надежду на будущее Вашего проекта остальной части мира. Вы должны быть в состоянии преобразовать основную концепцию компании во что-то, что могут понять простые смертные. Вы не можете говорить с сумасшедшим техническим жаргоном или в производственных терминах. Всё должно быть просто, ясно и убедительно. Вы также должны быть в состоянии отстоять свою точку зрения. Многие выберут "поединки" с Вами только для того, чтобы увидеть, насколько Вы решительный и волевой. Будьте вежливы, но крайне уверенны в Вашем ответе.

Даже ошибаясь, никогда не вызывайте сомнений, мой друг. Марк Пинкус, президент Zynga, приводит веские аргументы в пользу того, что не был поддельным президентом.  Короче говоря, волнуйтесь о том, что приносит результаты, а не известность. Если стоит выбор между собрать конференцию / дать интервью или завершением сделки - выберите сделку. Не перекладывайте это на кого-то другого. Вы должны пачкать руки каждый день. Это ни в коем случае не исчерпывающий или окончательный список. В некоторых случаях упомянутые выше черты могли бы быть парадоксальными. Какие черты вы видели в генеральных директорах стартапов?  Кто-то мечтает вывести компанию на новый уровень, кто-то выделять больше времени на семью или переключиться на другие проекты. Выход из операционного управления — популярный запрос многих предпринимателей.

**1. Прежде всего нужно определиться, почему и в каком формате вы выходите.**

От этого зависит, какого CEO нужно нанимать. Чаще всего компанию открывает сам собственник, если он не купил готовый бизнес. Через какое-то время он выгорает, дело перестаёт приносить энергию, удовольствие. И тогда встаёт вопрос: что делать дальше — продавать бизнес, выходить из него? А для чего: устал от работы и хочется больше времени посвятить семье или заняться другим проектом? Почему важно задать себе эти вопросы? Потому что ты будешь подбирать себе CEO, исходя из этих задач.

**Первый сценарий**

Если хочешь продолжить заниматься стратегическим планированием и снять с себя всю рутину, тебе нужен исполнитель с очень выраженным A-компонентом, по Адизесу — это администратор. Такой человек возьмёт на себя все повседневные задачи, будет регламентировать, администрировать и стабилизировать бизнес. Кроме того, такой исполнитель должен обладать чертами интегратора: формировать ценности, корпоративную культуру, усиливать и интегрировать команду. Это должен быть человек, который понимает, как работает бизнес, чётко и прозрачно выстраивает процессы и, может быть, немного бюрократизирует их. А функцию развития и масштабирования бизнеса, визионерства оставляет за собой собственник. Так, в принципе, мы и сделали.

**Второй сценарий**

Если же собственник хочет полностью выйти из бизнеса, нужен исполнительный директор с другим психотипом. Это должен быть entrepreneur — предприниматель, визионер, который будет драйвить бизнес. Нанять для этой цели администратора — значит, привести бизнес к стабильности, превращающейся в стагнацию, которая в конце концов приведёт к падению. Потому что через какое-то время бюрократизм начинает забирать энергию у компании.

**2. В каждом возрасте выход из операционки будет переживаться по-разному**

Скорее всего, причины также будут разные. Если это происходит после 40 лет, наверное, выгорание будет сложнее устранять. А в 30 лет, как было у меня — это абсолютно нормально. В таком возрасте человек ищет себя, он многофункционален, ещё открыт миру. Надоело одно, бросил, взялся за другое — у тебя ещё нет целого багажа ответственности, детей, внуков. Главное — чётко понимать, куда вы хотите привести свой бизнес и где при этом хотите находиться сами — тогда у вас получится гармонично и успешно провести выход из операционки и остаться при этом в плюсе.

**«Упирались в потолок своих компетенций, поэтому решили выйти из операционки и настроить профессиональное управление»**

В 2018 году совладелец NRG Group Роман Адушкин и два его бизнес-партнёра поставили цель — удвоить выручку компании за три года. На тот момент два из трёх проектов NRG Group уже были лидерами в России. Партнёры считали: один из возможных сценариев для роста доли рынка и выручки — выход на международные рынки. Но не знали, как это реализовать. Мы обнаружили, что дальнейшее развитие бизнеса упирается в потолок наших компетенций. Дальше был возможен только органический рост, но мы стремились к большему.

Для этого нужно было привлечь в компанию людей, которые мыслят масштабнее нас, обладают большим опытом и управленческими компетенциями. Партнёры начали общаться с крупными предпринимателями и консультантами и изучать успешные кейсы выхода собственников из операционного управления и наёма профессиональных руководителей. Через год Роману удалось выйти из операционки. Почти сразу за ним вышел второй партнёр. Но не всё удавалось и шло по плану. Например, один из соучредителей NRG Group ещё больше погрузился в процессы управления — на это были объективные причины.

**По мнению совладельца NRG Group, самое главное в выходе из операционного управления:**

* сформировать команду;
* выстроить с ней правильные коммуникации;
* наделить менеджмент полномочиями, ответственностью и правом на ошибку;
* создать совещательный орган.

В его компании уже более 15 лет существует совет директоров, состоящий из топ-менеджеров крупных российских и международных компаний. Роман признаётся, что такой совещательный орган обходится довольно дорого, но это полностью оправданно и окупает себя при реализации масштабных бизнес-целей. Самым сложным оказалось найти генерального директора. Два раза предприниматель ошибался в выборе кандидата. Первые два-три месяца он вводил руководителя в курс дела, и готовил к управлению компанией, а потом понимал, что расходится с ним по ключевым вопросам или ценностям. Тогда приходилось расставаться и начинать поиск заново. Это был самый болезненный период, я уже начал сомневаться в том, что нам удастся найти подходящего кандидата.

Но если ты принял твёрдое решение, то вместе с ним появляется настойчивость и глубокая уверенность, что в итоге цель будет достигнута. Соискателей на позицию гендиректора в компании искали всеми доступными способами: изучали опыт других — как найти CEO и по каким критериям выбирать; искали внутри компании — устраивали конкурсы и испытания; рассказывали о поиске друзьям и знакомым и настойчиво просили их рекомендации; привлекали консультантов и хэдхантеров; проводили собеседования с топ-менеджерами в своей отрасли. Наняв гендиректора, акционеры столкнулись с новой проблемой: как выстроить с ним коммуникации.

Первое время после выхода из операционки хочется участвовать в процессах, подсказывать что-то новому CEO. К тому же сотрудники по привычке продолжают слушать собственника. Любая фраза, сказанная им на совещании, воспринимается как прямое руководство к действию. Поэтому нужно научиться разговаривать по-другому: не указывать, как действовать, а иногда даже не давать своих оценок. Предпринимателю было тяжело довериться решениям, с которыми он не был согласен. Но он понимал: для стремительного роста требуются новые бизнес-решения. И если продолжать прежний курс, в компании ничего не изменится.

Он остался в совете директоров одной из трёх компаний, и в совете директоров холдинга, как акционер. Периодически Роман общается с представителями менеджмента, гендиректором и другими руководителями, чтобы сформировать своё представление о делах компании. Страх — очень важное чувство. Работая над ним, можно изменить свои прежние ментальные конструкции, и трансформироваться. Поэтому я сторонник движения навстречу страху. Я погружаюсь в него, пытаюсь понять его природу, извлечь правильные уроки, и начать действовать по другой схеме.

Новые топ-менеджеры справились с поставленными задачами: среди прочего, в 2019 году компания открыла первый международный офис в Турции. «И международная экспансия на этом не закончится», — утверждает Роман.

**Выводы по выходу из операционного управления:**

* Ответьте себе на вопрос: зачем вам выходить из операционки? Если объективных причин нет, а от процесса управления вы получаете удовольствие, то зачем выходить?
* Универсальных решений не существует. У каждого предпринимателя своя история и стратегия выхода из операционки. Наблюдая за другими, мы не пытались применить чей-то подход, а думали, как создать собственный.
* Не совершайте частую ошибку — не пытайтесь заключать генерального директора в свои рамки. Ограничивая его свободу и диктуя ему решения, собственник продолжает вести операционную деятельность. Важно замечать в себе эти паттерны, вовремя их останавливать и вырабатывать другие модели мышления и поведения.

Многие современные молодые предприниматели с самого начала строят все процессы в компании так, чтобы потом передать управление, и сделать компанию публичной. В таком подходе есть огромные возможности. Важно понимать: выход из операционки — это не смена организационной структуры, а изменение своего мышления, своей «точки сборки». Это настоящая личностная трансформация, и она весьма болезненна. Если человек к этому не готов, то лучше не начинать. Успешному выходу из операционки обязан своей лени: Кирилл не планировал посвятить свою жизнь управленческой рутине. Он выстроил работу в компании таким образом, что все сотрудники автономны и не нуждаются в контроле и подсказках собственника. Люди — они же как инструменты: гаечным ключом мы крутим гайку, а отвёрткой выкручиваем шурупы. И эти инструменты надо правильно подобрать. Каждый человек должен делать свою работу, нужно просто нанять подходящих людей.

**Примеры и выводы по выходу из операционного управления:**

1. **Крайне редко без меня не могут принять решение**

Например, когда случился брак в большой партии, мне могут позвонить и спросить, что делать. Как правило, я говорю: решайте сами. Есть хороший лайфхак: когда вам звонят с работы, не отвечайте и не перезванивайте в течение как минимум трёх часов. Когда вы перезвоните и спросите, зачем вас беспокоили, вам ответят, что уже всё решили сами. Это воспитывает людей самостоятельно принимать решения. Если они допустят ошибку, и компания потеряет деньги — ничего страшного, я легко к этому отношусь и обычно никого не наказываю.

**2. Когда собственник, выйдя из операционки, чувствует себя ненужным, это скорее психологическая проблема**

Если взять чашу весов и снять одну гирьку, чаша накренится. А если из-за одной гирьки случилась полная разбалансировка и вторая чаша отвалилась, значит, чего-то не хватает в жизни. Это зависимость — когда тебе постоянно нужно быть в потоке.

В жизни есть место для разных увлечений. Некоторые после выхода из операционки ударяются в спорт. Тут тоже есть вопросы: люди полностью погружаются во что-то одно, а надо быть разносторонней личностью. Но если вам комфортно находиться в операционке — значит, так и надо: оставайтесь в ней — это ваше.

**3. Я не сторонник искать топ-менеджеров и не советую предпринимателям нанимать гендиректоров извне**

Топ-менеджер приходит в компанию дорого продать себя и заработать. Если у него что-то не сложится, он просто уйдёт в другую компанию. Нужно воспитывать своих сотрудников, выращивать из них управленцев. Поэтому я оплачиваю им любое обучение, которое они выберут.

**«Продумал выход из операционки, но не учёл, что теперь у меня нет среды для самореализации»**

Основатель бизнес-клуба «Атланты» Михаил Воронин осознанно шёл к выходу из операционки 12 лет, с самого начала открытия «Подъёжиков». Одним из важных шагов для него стал поиск партнёров: первые несколько лет после запуска бизнеса он считал, что партнёры не нужны, что они могут обмануть, украсть. Но в какой-то момент он эмоционально, физически и ментально выдохся, и за месяц он привлёк к делу двоих партнёров. Мы решили закрепить все наши договорённости и обратились к юристу. Заходим втроём в кабинет, и юрист задаёт один вопрос: «Кто главный?» Дальше было полтора часа «кидания стульев», за которые я узнал о своих партнёрах больше, чем за предыдущие полгода. Юрист нас бросил и сказал, что мы не договороспособны.

Но партнёры всё-таки решили довести процесс договаривания до конца. Он оказался очень энергозатратным, за полтора года смогли зафиксировать и прописать процессы по 24 важным вопросам, в том числе по выходу из операционного управления. «Договор чести» не раз спасал их от непростых ситуаций. Через несколько лет Михаил почувствовал, что очень хочет выйти из операционки. Казалось, что он уже всего добился в этой компании, она номер один на рынке. Партнёры тщательно подготовились, интегрировали в процессы управления нового CEO. Из-за правильной подготовки Михаилу удалось выйти из операционки одним днём. Первые две недели было круто, месяц — нормально. На третий месяц я начал сходить с ума, потому что мне никто не писал, не звонил, я чувствовал себя никому не нужным. И я стал приходить в офис, «бодаться» с CEO.

Как уже потом понял, я возвращался в офис, потому что именно там получал ощущение кайфа, успеха — то, ради чего и создавал бизнес. Я продумал выход из операционки на рациональном уровне, но не учёл своё эго: что мой бизнес — это и есть я и что теперь у меня больше нет среды для самореализации. В «Атлантах» он пока на операционке и заранее продумывает выход, не хочет затягивать это на 12 лет. Но именно сейчас Михаил чувствует «огромный драйв» и наслаждается управлением компанией.

**Вывод по выходу из операционного управления**

Решив передать управление гендиректору, нужно чётко спланировать, чем вы будете заниматься дальше. Мне потребовалось полтора года на личную трансформацию, когда смог наконец для себя определить, что я — не равно «Подъёжики», это мой актив. В какой-то момент подумал: всё работает без меня, дивиденды платят исправно, это — мечта, чего я лезу?»

**Выход из операционки: главные выводы предпринимателей**

Задайте себе вопросы: нужно ли вам выходить из операционного управления и если да, то зачем? Решит ли доверительное управление бизнесом накопившиеся у вас проблемы или достаточно делегировать часть неинтересных задач? Спросите себя: готовы ли вы доверить компанию другому человеку. Выберите CEO в соответствии с тем, какую роль сами хотите играть в компании: если хотите убрать рутину и тратить меньше времени на управление, нанимайте сильного администратора, если полностью выходите из компании — ищите предпринимателя, который готов рисковать ради роста компании. Подумайте, чем занять свободное время, до чего всегда не доходили руки, но очень хотелось попробовать

Ищите генерального директора всеми возможными способами: через интернет, с помощью знакомых. Или воспитывайте его из своих подчинённых. Не пытайтесь контролировать нового генерального директора, иначе вы продолжите операционное управление бизнесом. Если вы наслаждаетесь операционкой, не стоит уходить, потому что все знакомые предприниматели уже так сделали. Можно продолжить заниматься своим делом и получать от этого удовольствие. Операционный менеджмент: что это такое, система управления процессами и задачами компании в сфере услуг.

Операционный менеджмент (operation management) – это управление процессом деятельности на предприятии. Но такое определение слишком расплывчато, чтобы понять суть подобного явления и, что более важно, — для понимания его эффективности. Хотя обозначенный комплекс процедур был введен в эксплуатацию уже весьма давно, более 100 лет назад, его применение в нашей стране в полном объеме – скорее дело случая. Хотя это отличный вариант для компаний, которые стремятся к инновационной структуре упорядочивания и оптимизации своего бизнеса. На самом деле ничего «прорывного» в этом нет. Механизм применяется уже долгие годы и зарекомендовал себя в качестве надежной и продуктивной системы. Более подробно мы поговорим об этом в обзоре.

**История появления**

С зарождением такого явления плотно связывают два имени – Фредерик Тейлор и Анри Файоль. Первый – гражданин Соединенных Штатов, второй – Франции. Ученые-экономисты разработали самые базовые концепции в условиях общей отрасли управления бизнесом. Это был лишь небольшой раздел, включающий в себя фундаментальное понятие о внедрении оптимизации в любое предприятия. Лишь только при взаимосвязанности всех этапов деятельности можно достигнуть положительной динамики. А уже в 1913 году эти параметры впервые были опробованы в прикладных задачах. А именно в конвейерном производстве на заводах Форд. И к 70-м годам теория окончательно обрела свою текущую форму. Появился расширенный инструментарий, который решал множество прикладных задач, а также общие функции для внутренних и внешних процедур.

**Операционные решения в менеджменте**

Изначально в условиях базовой концепции смысл процедур заключался исключительно в оптимизации какого-то одного явления во внутреннем бизнесе. Например, увеличение эффективности производственного процесса. Но в будущем функции расширились, как уже уточнялось. И в итоге главным аспектом стало непрерывное совершенствование. Казалось бы, раз система на производстве и так работает, зачем производить какой-то реинжиниринг, зачем что-то изобретать? Но фактически, если не отчислять определенный процент прибыли с оборота в прямой капитал для постоянного улучшения технических параметров производства, то с течением времени происходит стагнация.

Это коснулось не только техники, но и всех остальных аспектов. Система потребления ресурсов, доставки, распределения, коммуникации различных сотрудников, принятия и оприходования товара и так далее. Все моменты можно сделать чуть лучше, быстрее или дешевле. В итоге такая динамика постоянного прогрессирования способна выводить предприятие вперед во время конкурентной борьбы. Ведь операция в менеджменте – это абсолютно любая процедура, которая так или иначе влияет на конечную маржу. Для уточнения ситуации: даже если на производственной открытой площадке слишком скользко после дождя – это потенциально может стать причиной снижения прибыли.

Допустим, каждый десятый сотрудник поскальзывается, а сотый — получает травму, что на день выводит его из рабочего процесса. А раз в год на площадке из-за этого переворачивается тележка с продукцией, которая призвана перевозить товар от объекта на склад. Разумеется, с виду это обычные издержки, зачем в принципе их анализировать? Но если есть закономерность, то легко понять, какие убытки она несет. Допустим, это $2000 в год. Сколько будет стоить посыпание площадки песком в неблагоприятный сезон? Опять же, условно – $1000. В итоге, оптимизировав этот момент, мы выиграем $1000 чистой прибыли. Да, пример весьма оторванной от реальности. И управление операционными процессами организации обычно сводится к более стандартным для бизнеса задачам. Но так становится весьма наглядно видно, что любой момент, связанный с деятельностью компании, может быть улучшен.

Второй важнейший фундамент – это взаимоотношения между различными направлениями, а также участниками рабочего процессе. Да, в процедуре может одновременно принимать участие не одно предприятие, а сразу несколько. То есть, как вариант, поставщик, логистическая компания, покупатель. В итоге, сформировав единую систему менеджмента, мы сможем улучшить работу для всех сторон сделки одновременно. Если они добросовестно будут принимать и использовать параметры. Сюда относятся такие действия как моделирование, анализ полученной информации на основе дедуктивного метода, а также построение индуктивных прогнозов.

**Основные цели, задачи операционного менеджмента: что это**

Получение дополнительной прибыли, увеличение добавленной стоимости. Более качественная продукция и/или улучшение свойств оказываемых услуг. Собственно, очевидно, что с повышением уровня качества, спрос на продукцию также вырастет. Корреляция не прямая, однако, весьма четкая. Поэтому этот аспект также будет влиять и на возрастание маржи. Разработка системы, которая будет являться общей для всех классовых внутренних процессов. Единые процедуры для всех действий для бизнеса. Уменьшение расхода, издержек при сохранении текущего уровня дохода, а также прибыли. Соответственно, поиск слабых точек, утечек, на каких позициях возникают дополнительные траты, каким образом их можно избежать. Решение основных вопросов издержек на логистику. Обычно эта отрасль бизнеса легче всего поддается процессу усовершенствования, потому что сильно зависима от логических изысканий. Больше, чем от технологии или исполнителя. Всегда есть возможность оптимизации. Работа со сквозными бизнес-процессами. Они наиболее уязвимы. Ведь при прохождении между отраслями, именно на моменте стыка чаще всего возникают сложности. И структура операционного менеджмента позволяет их минимизировать.

**Ключевые принципы**

Собственно, главный аспект заключается в том, что помимо непосредственно экономических явлений, на конечный результат влияют и социальные факторы, то есть горизонтальные и вертикальные отношения между сотрудниками и руководством, создание нормальных условий труда не только с физиологической точки зрения, но также и с психологической. Проблемы операционного менеджмента лишь в том, что за массой рекомендаций чисто экономического характера, управленцы часто пропускают этот социальный отрезок.

**Общие же принципы выглядят так:**

* Наличие цели для любого вида управления.
* Индивидуальная среда для социализации. То есть, собственная методика работы с сотрудниками и командами разных типов.
* Иерархическое управление в строгой последовательности. Все шаги должны следовать четко один за другим без пропуска или смены позиций.
* Заинтересованность всех кадров в достижение результата. Если продавец на точке продаж лично не получает никаких дивидендов от успешной сделки, логично, что он и не будет стараться ее заключить.
* Обеспечение принципа соревновательности на всех этапах бизнеса. Как известно, человек всегда выполняет свою работу лучше, если он с кем-то соревнуется, старается победить, а не просто «поставить галочку». Но победа всегда должна подразумевать какое-то поощрение. И необязательно материального характера.

**Функции**

Их немного, но каждая является строго отдельной. Объединять их не рекомендуется.

* Планирование. Превентивный разбор ситуации. Собственно, любые лекции операционного менеджмента – система определения задач и привития навыков планирования. Ведь это самая сложная часть. Здесь используются такие инструменты, как фактические и потенциальный анализ.
* Мотивация. Создание необходимого стимула для всех кадров, чтобы они выполняли возложенные на них обязанности.
* Организация. Проведение мероприятий, внедрение технологий.
* Контроль. Надзор за состоянием работоспособности системы и внесение корректировок.

**Нужен ли операционный управляющий**

Эта должность подразумевает фактическое исполнение всех задач по эффективному развитию организации. Руководитель ставит только основную цель, а претворение всех аспектов самого operational management – это уже работа управляющего. Это специалист в определенной области, который либо чутко адаптируется к специфике и условиям нового предприятия, либо просто и так является штатным сотрудником, который меняет роли.

**Какие конкретно подразделения участвуют в процессе**

Примечательно то, что существуют две точки зрения на этот вопрос. Первая – лишь те, что показывают недостаточную эффективность, отходят от установленных финансовой стратегией планок, нуждаются в доработке. Вторая теория гласит, что все подразделения нуждаются в оптимизации и улучшении, и неважно, насколько продуктивно они работают на текущем этапе.

**Методы**

**Выделяют 4 основных сегмента:**

* Организационные. Создание структуры, основы для внесения качественных изменений.
* Административные. Формирование цепочек подчинения. Как сотрудников, так и целых подразделений.
* Экономические. Установка рационального подхода к эксплуатации производственных мощностей, сырья, материалов и других ценностей.
* Социальные. Создание подходящих психологических условий для продуктивной работы коллектива.

**Внедрение**

Любой пример операционного менеджмента – тип управления, при котором все действующие процессы бизнеса оптимизированы в максимальном ракурсе. То есть, для организации необходимо установить подобную систему на всех уровнях. А значит, внедрение должно быть многоэтапным. Это:

* базовый анализ;
* организационные установки;
* перераспределение ресурсов;
* корректировка или смена полномочий сотрудников;
* внесение правок в способы поощрения;
* изменение технической базы.

**Стратегические и тактические решения**

Стоит четко отделять эти две категории действий. Сущность понятия operation management лежит в постоянном балансе между подразделениями. Связанные между собой отделы должны эффективно работать на стыке, поэтому есть задачи, направленные на общий прогресс предприятия, а есть те, что касаются лишь эффективности взаимодействия между парочкой подразделений.

**Стратегические**

Это набор решений, связанных с выбором конкретного типа товара для производства и определением его сырьевой базы, месторасположением производственных площадок. Здесь определяется, где именно будут находиться склады, какими путями доставляется продукция, а также основной выбор способа найма человеческих ресурсов, общий размер коллектива сотрудников, какие должности должны существовать, задачи, которые нужно выполнять.

**Тактические**

Более узконаправленные процессы, например выбор уровня качества продукции, для решения подходящей конкурентной среды исходя из текущих затрат и формирование расписаний поставок, производственных циклов, перераспределения ТМЦ.

**Стратегии**

**Примеры стратегий могут быть различными. В плане товара:**

* максимальная работа на количественный фактор;
* создание недорогих ТМЦ для конкурирования на цене;
* ориентация на технологические и инновационные продукты.

**В плане финансовой стратегии:**

* вложения только при наличии гарантированной прибыли;
* работа на ультрасовременном оборудовании для достижения технического превосходства;
* инвестирование только с помощью показателя окупаемости ROI.

**Тактики**

**Варианты тактических решений:**

* используется капитал с потенциалом быстрого возврата;
* создание технической базы, которая легко проходит корректировку и доработку;
* работа на качество осуществляется через грамотное планирование системы производства, а не отслеживание конечных ТМЦ.

Все тактики и стратегии, разумеется, не являются взаимоисключающими.

**Использование моделей**

Система, функции управления операциями в сфере услуг – это те задачи, которые в первую очередь влияют на прибыль. Но для их реальной эффективности понадобится использовать принцип моделирования. Модели могут быть программными, математическими, алгебраическими, статичными. Они помогают провести общий расчет, рассмотреть наиболее закономерные точки. Так, мы сможем понять, на каких этапах текущее производство отходит от математической формулы, по которой должно работать. Но большей популярностью пользуются имитационные модели. Ведь они позволяют наглядно увидеть проблемные моменты, скажем так, на практике. И что более важно, они дают шанс проследить будущее компании при принятии тех или иных решений. Плюс, подобного рода модели более развернуты. Они не так сильно упрощают реальные данные, ведь выполнены по образу и подобию существующих кейсов, а не являются набором голой теории. На курсах зачастую рассматривают именно такие модели.

**Принятие решения в условиях неопределенности**

Когда нет возможности точно рассчитать данные по ситуации, приходится делать выбор, как это принято говорить, «вслепую». Но, на самом деле и в этом случае есть несколько критериев, на которые можно опираться. Первый – это ориентирование на максимальный доход. Рассмотрение массы возможных альтернатив вариантов. За основу берется инвариант с наибольшей прибылью, и выбирается тот исход, при котором показатель максимальный. Второй – то же самое, но инварианты с наименьшим расходом. Логично, что понадобится уже наименьший показатель. Третий – баланс, то есть поиск модели, при которой разница между показателем дохода и расхода будет в приемлемом диапазоне. Управление операциями основных процессов в менеджменте относится к стратегическому планированию. Это важная часть для формирования финансовой стратегии в целом, а также основной способ выдержать конкретную войну. Поэтому игнорировать подобный пласт – губительно для компании.

**ВИДЕОЛЕКЦИЯ 17**

<https://youtu.be/K2LlV5TJIxE>

**ТЕМА 17. СHIEF ЕXECUTIVE ОFFICER И ЕГО КОМАНДА**

Для начала разберём, как формируются аббревиатуры. Например, Chief \*\*\* Officer. Вместо звёздочек упоминается слово, связанное с непосредственной сферой деятельности — Marketing, Executive, Financial и т. д.

**Если дословно перевести с английского языка получаем следующее:**

* Chief — главный;
* Officer — офицер.

Chief \*\*\* Officer — главный офицер по… маркетингу, исполнению, финансам. Преобразуем результат в термины, принятые в бизнес-сфере: главный офицер = высший руководитель = директор. Соответственно, любые аббревиатуры типа Chief \*\*\* Officer расшифровывают как директор по… финансам, маркетингу или чему-то ещё. Организационные корпоративные структуры в разных странах часто не совпадают. Это важно учитывать при рекрутинге либо трудоустройстве. Например, западный технический директор (CTO) в русскоязычной трактовке просто главный инженер предприятия, а вовсе не руководитель высшего звена.

Итак, CEO. Что означает. Главный исполнительный директор (Chief Executive Officer). Аналог на русском. Руководитель, генеральный директор. Должность CEO относится ко второму уровню управления — административному, который соответствует непосредственному управлению компанией и всеми руководителями. Он может одновременно входить в совет директоров предприятия, который выступает первым уровнем управления.

**СЕО**

Обязанности. Определяет глобальную стратегию развития компании, принимает ключевые решения, представляет организацию во внешней среде. Компетенции CEO — управление всеми сферами деятельности, поэтому он несёт полную законодательную ответственность за работу компании и её последствия.

Кому подчиняется. Высшее должностное лицо предприятия. Подчиняется совету директоров.

**CMO**

Что означает. Директор по маркетингу (Chief Marketing Officer). Аналог на русском. Коммерческий директор либо руководитель из топ-менеджмента. Обязанности. CMO определяет и утверждает маркетинговую стратегию компании. Он руководит деятельностью всех маркетинговых служб организации. В перечень задач CMO входит запуск новых продуктов, управление продажами предприятия, маркетинговые исследования и коммуникации, управление дистрибуцией, обслуживание клиентов, планирование сервиса и ценообразование. Кому подчиняется. CEO.

**CFO**

Что означает. Финансовый директор (Chief Financial Officer). Аналог на русском. Финансовый директор или вице-президент по финансам. Финансового директора могут выбирать из состава совета директоров предприятия. Порой должность именуют иначе — Finance Director либо Treasurer (казначей). В небольших компаниях место финансового директора может занимать главный бухгалтер. Обязанности. Отвечает за управление финансовыми потоками, бюджетное планирование и соответствующую отчётность. CFO заботится о финансовой устойчивости организации и разрабатывает финансовую политику предприятия. При этом финансовый директор принимает решения с учётом стратегии, целей и перспектив развития компании. Кому подчиняется. Генеральному директору либо президенту компании.

**CAO**

Что означает. Главный бухгалтер (Chief Accounting Officer). Аналог на русском. Главный бухгалтер или представитель топ-менеджмента, который отвечает за все аспекты бухгалтерского учёта. Обязанности. Ведёт контроль за экономным и рациональным использованием всех ресурсов предприятия. Осуществляет деятельность по сохранению собственности компании, отчасти контролирует финансовое планирование. Кому подчиняется. Генеральному директору.

**CIO**

Что означает. Директор по информатизации (Chief Information Officer). Аналог на русском. ИТ-директор или заместитель генерального директора по ИТ. Из-за такого названия часто возникает путаница. В действительности CIO не связан непосредственно с ИТ-сферой, как разработчик или программист. Он не управляет техническим обеспечением, а занимается внедрением информационных технологий и их контролем. Обязанности. CIO несёт ответственность за информационную сферу. Управляет информационными ресурсами и технологиями организации. Кому подчиняется. Финансовому директору или CEO.

**CVO**

Что означает. Исполнительный директор (Chief Visionary Officer). Аналог на русском. Стратегический директор или директор по развитию. Иногда занимает пост вице-президента. Зачастую состоит в совете директоров. Обязанности. Руководит деятельностью предприятия в рамках, закреплённых договором — это могут быть отдельные сферы или всё в совокупности. Нередко основная обязанность CVO — создание планов экономического развития. Кому подчиняется. Генеральному директору.

**COO**

Что означает. Операционный директор (Chief Operating Officer). Аналог на русском. Исполнительный директор. Руководитель организации, который отвечает за повседневные операции и текущую деятельность. Обязанности. Контролирует эффективное использование инструментов оперативного менеджмента. Конкретные обязанности зависят от внутренних правил и структуры компании. Кому подчиняется. CEO.

**CSO**

Что означает. Директор по безопасности (Chief Security Officer). Аналог на русском. Руководитель, который отвечает за соблюдение безопасности компании в целом. При этом его работа охватывает практически все сферы деятельности компании. Обязанности. CSO организует и обеспечивает физическую безопасность, кибербезопасность и иные виды безопасности в компании. Кому подчиняется. CEO.

**CTO**

Что означает. Технический директор (Chief technology officer или Chief technical officer). Аналог на русском. Главный инженер или руководитель, который отвечает за разработку и развитие новых продуктов. Обязанности. Сфера компетенции — технологическая часть производства.  Отвечает за создание и продвижение продукта с точки зрения организации технологических процессов.

Кому подчиняется. CEO. Существуют и другие корпоративные должности с приставкой Chief: CDO (Chief Data Officer) или CRO (Chief Risk Officer). Принцип их расшифровки аналогичен: директор по… и смотрим, какая сфера деятельности указана в должности. Необходимо учитывать, что идентичные аббревиатуры не всегда обозначают одно и то же. Например, CMO — это не только директор по маркетингу (Chief Marketing Officer), но и директор по медицине, или главврач (Chief Medical Officer). Если по контексту прослеживается явное расхождение с той трактовкой, которую вы знаете, уточните полную расшифровку, чтобы правильно перевести название должности.

На фоне глобализации, развития технологий и усиления коммуникаций с иностранными партнёрами заимствования в корпоративной среде неизбежны. Уже практически никто не удивляется таким терминам, как «стартап», «комьюнити» или «франчайзер». Когда-то новые слова сегодня стали частью повседневной жизни. Они понятны и не требуют разъяснений в большинстве случаев.

Точно так же в деловое общение проникают иностранные буквенные аббревиатуры для идентификации руководства. Но проблема в том, что не все из них можно перевести так, чтобы релевантно соотнести с русскоязычными названиями должностей. Кроме того, таких заимствований много и запомнить их все сложно. Поэтому случается, что аббревиатуры применяют неправильно или трактуют неверно. Так может такие заимствования и не нужны в русскоязычной бизнес-среде? Определим преимущества и недостатки их использования.

**Плюсы:**

Ведение бизнеса на мировом уровне. Компаниям проще общаться с зарубежными партнёрами, используя понятные им термины. Естественное развитие русского языка и норм делового общения. Любой язык постоянно развивается, он усваивает нужное и отторгает лишнее. Многие знакомые нам слова по факту пришли из других языков. Например, иностранное «Airport» соответствует слову «аэропорт», для которого в русском языке нет синонимов. Точно так же в бизнес-среде заимствуют слова, которые позволяют более точно и понятно описать суть объекта или предмета.

**Минусы:**

1. Сложности с применением. Непонимание терминологии может привести к неловким ситуациям. К примеру, эйчар ищет опытного сотрудника на должность SEO-специалиста и указывает в вакансии CEO. В откликах он видит только «зелёных» новичков, которые не понимают разницы терминов и столь же мало смыслят в своём деле. А опытные специалисты даже не видели вакансию, потому что ищут SEO.
2. Трудности перевода. К примеру, CEO — гендиректор. Но при дословном переводе получается «главный исполнительный руководитель» — а это иная должность в русскоязычном бизнесе. Поэтому при переводе важно анализировать соответствие должностей управленцев в иерархии разных стран.
3. Несоответствие функционала. Иногда заимствованное название должности по-русски означает совсем иное. К примеру, российских кадровиков нередко называют эйчарами на иностранный лад. Но за рубежом HR (Human Resource) не связан с наймом сотрудников, он работает с людьми над развитием компетенций. А вот кадровые вопросы в иностранных компаниях часто отдают на аутсорс.

Получается, необязательно отказываться от иностранных слов для обозначения руководства. Полезнее научиться применять их правильно. А для этого следует знать, как расшифровывать аббревиатуры. В русскоязычных компаниях часто встречаются названия должностей на английском. Это происходит не только из-за стремления к большей солидности. Международные коммуникации на бизнес-уровне и коммерческое партнёрство с западными компаниями давно стали обыденностью. А с партнёрами гораздо проще разговаривать на одном языке. В связи с необходимостью повышения своего профессионального уровня, во многом определяемого кризисной ситуацией в стране, многие российские специалисты, работающие в области финансов, бухучета и МСФО, хотели бы получить дополнительные знания. Сегодня на рынке предлагаются различные краткосрочные программы по МСФО, финансам, внутреннему аудиту и ряду других специальностей, связанных с финансовой сферой. Для оказания помощи претендентам на получение международных квалификаций было проведено исследование действующих в России международных программ на русском и английском языках. С его результатами вы можете ознакомиться ниже. В первой части статьи представлены квалификации или их части, сдать экзамен, по которым можно на русском языке.

**Выбор русскоязычной квалификации**

**Дипломы Института профессиональных финансовых менеджеров (Великобритания)**

Родина дипломов: Великобритания. Организация, предоставляющая дипломы: IPFM (The Institute of Professional Financial Managers).

Сайт сертификации: http://www.ipfm.org.

Представительство в России: ИПФМ (Россия), сайт: www.ipfm.ru.

Средняя стоимость обучения: от 35 тыс. руб. за курс, в зависимости от региона.

Количество курсов/дипломов в сертификации: 9.

Стоимость сдачи экзамена: включена в стоимость обучения.

Экзаменационные центры: более 50 в городах: Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Екатеринбург, Казань, Калининград, Красноярск, Магнитогорск, Нерюнгри, Новокузнецк, Новосибирск, Омск, Петрозаводск, Ростов-на-Дону, Самара, Саратов, Салехард, Череповец, Челябинск, Южно-Сахалинск, Ярославль.

Краткое описание. Программы ИПФМ представлены в России сравнительно недавно, с 2007 г. Сегодня количество дипломированных специалистов измеряется тысячами. Главное достоинство в том, что дипломы ИПФМ высоко ценятся среди работодателей, благодаря чему ИПФМ (Россия) активно сотрудничает с ведущими кадровыми агентствами России на предмет трудоустройства дипломированных специалистов. Первая ступень сертификации ИПФМ, предлагаемая для слушателей на территории Восточной Европы, – «Профессиональный финансовый менеджер (PFM)».

**Она включает в себя курсы по двум модулям:**

* 1. МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности.
  2. Управление финансами фирмы – финансовый менеджмент.

**Вторая ступень – «Профессиональный финансовый директор (PFD)», включающая следующие модули:**

1. Управление персоналом.
2. Европейское законодательство.
3. Профессиональный внутренний аудитор.

**Третья ступень – «Сертифицированный профессиональный финансовый директор (CPFD)», состоящая из следующих модулей:**

1. Оценка бизнеса.
2. Корпоративные финансы.
3. Сертифицированный профессиональный внутренний аудитор.
4. Стратегический менеджмент.

Владельцы дипломов ИПФМ (Великобритания) обладают высокой квалификацией в области управления финансовыми потоками, МСФО, работы с корпоративной отчетностью и управления финансовыми инструментами. Обладатели дипломов ИПФМ являются высококвалифицированными специалистами в области управления службой внутреннего контроля и аудита на предприятии, управления бизнес-рисками, владеют современными методами и подходами к управлению внутренним контролем и аудитом.

**Сертификат CAP/CIPA**

Родина сертификата: официально программа начала свое развитие со стран Азии и СНГ.

Организация, предоставляющая диплом: Евразийский совет сертифицированных бухгалтеров и аудиторов (ЕССБА).

Сайт сертификации: www.cipa-rus.ru.

Представительство в России: www.cipa-rus.ru.

Средняя стоимость обучения: от 27 тыс. руб.

Стоимость сдачи экзамена: 4300 руб.

Количество курсов/дипломов в сертификации: 7.

Экзаменационные центры: Москва.

Краткое описание. Сертификация CAP/CIPA – это комплексная русскоязычная программа обучения, проведения экзаменов и сертификации профессиональных бухгалтеров. Программа основана на МСФО, соответствует стандартам образования Международной федерации бухгалтеров (IFAC).

Программой CIPA предусмотрена сертификация двух уровней:

1. Сертифицированный бухгалтер-практик (САР).

Сертификат CAP подтверждает, что его владелец знает и умеет применять Международные стандарты финансовой отчетности, за исключением некоторых наиболее сложных стандартов знает основы управленческого учета.

**Программа состоит из следующих модулей:**

1. Финансовый учет I.
2. Управленческий учет I.
3. Налоги и право РФ.

**2. Сертифицированный международный профессиональный бухгалтер (CIPA).**

Сертификат CIPA подтверждает, что его владелец знает и умеет применять Международные стандарты финансовой отчетности; имеет профессиональные знания и аналитические навыки в сфере управленческого учета, финансов, аудита и информационных управленческих систем; способен применять профессиональное суждение для финансового управления.

**Программа состоит из следующих модулей:**

CAP +

1. Финансовый учет II.
2. Управленческий учет II.
3. Аудит.
4. Финансы.

**Дипломы IAB**

Родина дипломов: Великобритания.

Организация, предоставляющая дипломы: International Association of Book-keepers (Международная ассоциация бухгалтеров).

Сайт сертификации: www.iab.org.uk.

Представительство в России: www.iab.org.ru.

Средняя стоимость обучения: от 35 тыс. руб.

Стоимость сдачи экзамена: включена в стоимость обучения.

Количество курсов/дипломов в сертификации: 5.

Экзаменационные центры: Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Южно-Сахалинск, Ростов-на-Дону, Пермь, Ижевск, Казань, Нижний Новгород, Новосибирск, Обнинск, Омск, Жуковский, Ставрополь, Сургут, Уфа.

**Краткое описание. На российском рынке IAB представляет следующие программы:**

Блок «Финансовый и управленческий учет»

Данный блок состоит из 3 программ продолжительностью по 24–44 часа.

По окончании любой из выбранных программ слушатели получают соответствующий диплом IAB:

* диплом по международному финансовому учету;
* диплом в области учета затрат и управленческого учета;
* диплом в области подготовки финансовой отчетности в соответствии с принципами МСФО.

Слушатели могут выбрать обучение как по отдельным программам, так и по всем программам блока и по окончании получить соответствующий диплом/дипломы.

**Блок «Финансовый менеджмент»**

Данная программа состоит из 4 модулей продолжительностью по 16–20 часов. По окончании обучения слушатели получают соответствующий диплом IAB:

* финансы для менеджеров нефинансового профиля (модули 1, 2);
* финансовая информация для менеджеров (модули 3, 4).

Слушатели могут выбрать обучение как по отдельным программам, так и по всем программам блока и по окончании получить соответствующий диплом/ дипломы.

**Дипломы IFA**

Родина дипломов: Великобритания.

Организация, предоставляющая дипломы: Institute оf Financial Accountants. Дословно переводится как Институт финансовых бухгалтеров, сам IFA переводит название как Институт финансовых аналитиков.

Сайт сертификации: www.ifa.org.uk.

Представительство в России: www.iab.org.ru.

Средняя стоимость обучения: от 85 тыс. руб.

Стоимость сдачи экзамена: включена в стоимость обучения.

Количество курсов/дипломов в сертификации: 14.

Экзаменационные центры: Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Южно-Сахалинск, Ростов-на-Дону, Пермь, Ижевск, Казань, Нижний Новгород, Новосибирск, Обнинск, Омск, Жуковский, Ставрополь, Сургут, Уфа.

**Краткое описание. IFA предлагает обучение и вступление в профессиональное сообщество на 3 уровнях:**

**Уровень 1. Accounting Technician/Специалист по управлению финансами (4 экзамена):**

* международный финансовый учет;
* управленческий учет;
* налогообложение;
* право для экономистов.

**Уровень 2. Associate of FA/Финансовый управляющий/финансовый аналитик (6 экзаменов):**

* управленческий учет;
* финансовый учет;
* финансовый менеджмент;
* информационные системы в управлении;
* менеджмент и маркетинг;
* методика аудита.

**Уровень 3. Fellow of FA/Финансовый директор (5 экзаменов):**

– теория и практика бухгалтерского учета;

– системы управленческого бухгалтерского контроля;

– корпоративная стратегия;

– финансовый учет;

– МСФО.

Программа предназначена для главных бухгалтеров, аудиторов, специалистов отделов финансовой отчетности, работников бирж ценных бумаг, работников банков, финансовых директоров и руководителей компаний. Успешное завершение каждого из уровней предполагает вступление студента в профессиональное сообщество IFA и присвоение ему квалификации, соответствующей пройденному уровню в IFA.

**Диплом по международной финансовой отчетности ДипИФР (DipIFR)**

Родина диплома: Великобритания.

Организация, предоставляющая диплом: АССА (Ассоциация сертифицированных присяжных бухгалтеров).

Сайт сертификации: www.accaglobal.com.

Представительство в России: http://russia.accaglobal.com.

Средняя стоимость обучения: от 60 тыс. руб.

Стоимость сдачи экзамена: 8850 руб.

Количество курсов/дипломов в сертификации: 1 (на русском языке, как диплом 2.5 полной программы АССА).

Экзаменационные центры: ATC International: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Краснодар, Казань, Владивосток, Екатеринбург, Самара.

Краткое описание. Этот диплом представляет собой надстройку над профессиональной международной или национальной бухгалтерской квалификацией, предназначенную для освоения исключительно МСФО. В настоящее время это наиболее посещаемая программа по МСФО, представленная на отечественном рынке. Данный курс, по сути, является частью АССА и соответствует блоку англоязычной программы. В качестве подтверждения знаний и практических навыков в области МСФО DipIFR представляется программой с оптимальным соотношением стоимости, времени прохождения и объема получаемых знаний.

**Сводная информация по квалификациям представлена в таблице.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квалификация/ характеристики | IPFM | CAP/CIPA | ACCA DipIFR | IFA | IAB |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Выдаваемый документ | Дипломы:  – профессиональный финансовый менеджер;  – профессиональный финансовый директор;  – сертифицированный профессиональный финансовый директор;  – диплом по управлению финансами компании;  – диплом в области подготовки отчетности по МСФО;  – диплом «Профессиональный внутренний аудитор»;  – диплом «Сертифицированный профессиональный внутренний аудитор»;  – диплом по управлению персоналом;  – диплом в области европейского законодательства | CAP:  сертификат «Сертифи- цированный практикующий бухгалтер».    CIPA:  сертификат «Сертифи- цированный международный профес- сиональный бухгалтер» | Диплом по международной финансовой отчетности ACCA (DipIFR) | Специалист по управлению финансами.  Финансовый управляющий.  Финансовый директор | Дипломы:  – диплом по международному финансовому учету;  – диплом в области учета затрат и управленческого учета;  – диплом в области подготовки финансовой отчетности по МСФО;  – диплом по финансовой информации для менеджеров.    Сертификат по финансам менеджеров нефинансового профиля |
| Родина дипломов/ сертификатов | Великобритания | Страны Азии и СНГ | Великобритания | Великобритания | Великобритания |
| Администратор экзаменов | ИПФМ (Россия) | CIPA – EN | ATC International | PostGraduate-RAA | PostGraduate-RAA |
| Экзамена- ционные центры в России | Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Екатеринбург, Казань, Калининград, Красноярск, Магнитогорск, Нерюнгри, Новокузнецк, Новосибирск, Омск, Петрозаводск, Ростов-на-Дону, Самара, Саратов, Салехард, Череповец, Челябинск, Южно-Сахалинск, Ярославль | Москва | Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Краснодар, Казань, Владивосток, Екатеринбург, Самара | Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Южно-Сахалинск, Ростов-на-Дону, Пермь, Ижевск, Казань, Нижний Новгород, Новосибирск, Обнинск, Омск, Жуковский, Ставрополь, Сургут, Уфа | Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Южно-Сахалинск, Ростов-на-Дону, Пермь, Ижевск, Казань, Нижний Новгород, Новосибирск, Обнинск, Омск, Жуковский, Ставрополь, Сургут, Уфа |
| Стоимость очного обучения, руб. (на 2019 год) | От 30 тыс. | От 26 тыс. | От 60 тыс. | От 35 тыс. | От 85 тыс. |
| Стоимость регистрации для сдачи экзамена, руб. | Включена в стоимость обучения | 4300 | 8850 | Включена в стоимость обучения | Включена в стоимость обучения |
| Минимальная продол- жительность обучения, мес. | 2 на дисциплину | 2 на дисциплину | 2 | 2 на дисциплину | 2 на дисциплину |
| Необходимость повышения квалификации (продления диплома) | Для обладателей диплома – нет, для членов – да | Нет | Нет | Для обладателей диплома – нет,  для членов – да | Для обладателей диплома – нет,  для членов – да |
| Даты проведения экзаменов в 2009 г. | Для всех дисциплин, кроме ВА-1, 2, – по итогам обучения.  По ВА-1, 2, 3 раза в год | 3–6 июля,  20–23 ноября | 12 марта, 4 июня, 10 декабря | По итогам обучения | По итогам обучения |

Всем позициям СЕО важно умение стратегического мышления. Стратегическое мышление – ценный навык не только для сотрудников организации, стремящихся вверх по карьерной лестнице, или, например, предпринимателей. Такая особенность мышления становится всё более необходимой для каждого человека, начиная уже со школы. Без стратегического мышления маловероятно получить повышение или добиться успеха в качестве руководителя или предпринимателя. Но дело ещё и в том, что кроме карьеры и бизнеса в жизни есть множество других важных вещей. Поэтому отсутствие стратегического мышления может сослужить плохую службу в любой момент. Обычно этот момент самый неподходящий.

Считается, что стратегическое мышление нужно для того, чтобы предугадывать события и принимать решения, оптимальные на долгосрочном горизонте. Поэтому по мере развития вашей карьеры вам нужно делать обоснованный прогноз ситуации, оценку вариантов развития и правильно распределять ресурсы компании. Это не всегда просто, но на работе вы являетесь частью коллектива, с которым делите даже самые трудные вызовы. При этом ваши рабочие задачи более или менее ясны и скоординированы.

Вообще, организации вообще для того и создаются, чтобы распределять ответственность, но этого нельзя сказать о других сторонах жизни. Когда вы выходите из офиса, цеха или учреждения, возможность разделить ответственность за решения с другими становится крайне ограниченной. При этом ставки резко повышаются, а вопросы эффективной работы в вашей зоне ответственности внезапно превращаются в фундаментальные решения, от которых в прямом смысле зависит ваша жизнь и жизнь ваших близких. И хотя внешне это часто выглядит довольно безобидно, множество на первый взгляд незначительных жизненных решений складываются сначала в малые ручейки, а потом в устойчивый и бурный поток развития, застоя или деградации. Поток несёт вас по жизни и истинное направление этого потока неплохо было бы распознать как можно раньше.

Для принятия долгосрочных решений нужен набор навыков, отличающийся от тех, что люди используют каждый день. Разрозненное владение или применение стратегических подходов тоже не даст достаточного эффекта. Они должны быть сплетены в стройную методологию личного стратегического анализа и планирования и применяться по возможности синхронно в связи с тем, что окружающая обстановка достаточно динамична для того, чтобы ваши данные не устарели тогда, когда они особенно нужны. Стратегическим мышлением нельзя овладеть, прочитав книгу или статью. Оно должно материализовываться в конкретных жизненных решениях в виде стратегических планов, дорожных карт и проектов, готовых для реализации и действительно реализуемых.

Часть этих знаний – это методы формирования и использования стратегического мышления в различных сферах жизни. Социальная природа человека не всегда приносит пользу. Живя в обществе, мы привыкли, что нас направляют, нам дают понять, нами манипулируют. И далеко не всегда это происходит в наших интересах. Школа помогает нам осваивать новые знания и социализироваться, но именно здесь возникает первый перекос приоритетов. Оценка за сиюминутный результат и вчерашний урок затмевает собой главные цели. Тысячи таких микроскопических и повседневных задач способны сбить с толку любого стратега. Что уж говорить о школьниках? Так со школьной скамьи повседневная реальность не помогает, а мешает нам думать стратегически и развивать стратегическое мышление.

А в остальное время родители и окружение незаметно формируют наш менталитет, плотно укрепляя его арматурой вековых комплексов и создавая железобетонные конструкции, мешающие не только объективно посмотреть на своё будущее, но и просто взглянуть на себя со стороны. Когда вы начинаете профессиональную жизнь это только помогает окружающим, ведь им нужны те, кто будет выполнять задачи, а не ставить их. Вы с радостью погружаетесь в новую для себя сферу, что естественно, востребовано обществом и приносит доход. И вот тут возникает тонкий момент. Увлёкшись исполнительской рутиной и осваивая всё больше новых навыков, вы теряете правильный фокус. Набор этих навыков и знаний определяете не вы, а другие.

Нет никакого секрета в том, что именно этот набор в значительной степени определяет доступные вам траектории развития в карьере и жизни. Сначала всё идёт прекрасно, вы учитесь, выполняете задачи и растёте внутри компании. Но эти обманчивые микроуспехи продолжатся только до определённого уровня. Рано или поздно такой подход приведёт к стагнации карьеры или вашего развития в других сферах. И стагнация ещё не худший результат. В стратегической теории есть так называемые эффекты Пенроуз, которые как бы закрепляют в компаниях процессы, способствовавшие промежуточным успехам. К людям это тоже относится.

Проблема в том, что мир динамичен, а корпорации, как и люди не живут вечно. И промежуточные успехи ничего не гарантируют. Управление промежуточными успехами и, в особенности, сферами, в которых их необходимо достигать, очень сильно коррелирует со стратегическим мышлением. В компаниях этими вопросами занимается высший менеджмент, а вам, к сожалению, собственное стратегическое развитие некому делегировать. Вы – последняя инстанция, а заодно и исполнитель. Или вы думаете, этим займётся некий коуч? Мы вплотную подошли к моменту, когда способность к стратегическому мышлению определяет ваши перспективы на десятилетия. Существует мнение, что думать стратегически нужно только лидерам и большим руководителям. Но кто, если не вы лидер и руководитель вашей жизни? Вы действительно готовы доверить её неквалифицированному «костолому»?

Есть хорошие новости: самая востребованная в жизни способность предполагать последствия и учитывать долгосрочные эффекты своих решений может быть благополучно натренирована. Освоить стратегическое мышление могут даже те, для кого стратегия сразу вызывает ассоциации густого тумана и полной дезориентации. Чтобы стать стратегом нужно загрузить ваш мыслительный процессор правильными задачами. Нужно также понимать, что стратегическое мышление это процесс, а не разовая задача по созданию, например, стратегического плана. Здесь всё очень тесно переплетено, и стратегия должна быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Насколько быстро это происходит – одно из основных качеств стратегического мышления.

Мыслить стратегически не значит медленно. Важно делать это правильно и быстрее других. Тут важное значение имеют методы, которые вы используете. Все так или иначе следят за ситуацией и делают свои выводы. Мозги у всех приблизительно одинаковые, вопрос в том, какую пищу для размышления вы им даёте и какие методы обработки информации используете. И конечно, насколько эффективно вы реализуете принятые решения. Некоторые считают, что можно просто заставить себя мыслить стратегически: анализировать информацию, подвергать всё сомнению, генерировать новые идеи. Постойте, но не этим ли мы занимаемся всё время? Значит дело в другом.

В том, как это делать. Принято считать, что все люди умеют мыслить и обрабатывать поступающую информацию, чтобы принимать разумные решения. Допустим, что это так, но у этого важного мыслительного процесса есть одно дополнительное, но важное измерение: временной горизонт мышления. Он показывает, какой временной период в будущем вы учитываете при принятии решений сегодня. У человека нет волшебного глаза, чтобы заглянуть в будущее, поэтому приходится подключать другие методы получения информации. Далеко не всем удаётся справиться с этой задачей и принимать верные решения.

В корпорациях вопросами наблюдения за внешней средой занимаются специальные подразделения, цели остальных – выполнять распоряжения и создавать продукты или услуги. Если вы занимаетесь только последним, то неприятная ситуация, когда ваши продукты или услуги никому не нужны, не за горами. В этом случае мы получаем обратную связь, когда она уже прямая и болезненная. Гораздо безопаснее отслеживать тенденции, мысленно прогнозировать проблемы и реагировать на них заранее, когда на это ещё есть время и другие ресурсы. Все мы видим то, что видно невооружённым глазом, поэтому ваше стратегическое конкурентное преимущество лежит в том, чтобы увидеть то, что недоступно другим.

Многие тысячелетия естественного отбора доказали важность не только предвидения долгосрочных последствий наших решений, но и поиска правильных ответов на изменения. Часто это называют интуицией.

Если разобраться, то правильное интуитивное решение просто учитывает гораздо больше информации и не содержит видимых причинно-следственных связей. Прорывное решение вырабатывается не в линейном временном ряду, а в объемном пространстве с множеством измерений. Одним из измерений этого пространства действительно является время, и чем выше временной горизонт вашего мышления, тем оно стратегичнее. У большинства это пространство ничем не заполнено. Задача состоит в том, чтобы заполнить его нужной информацией, готовой стать топливом для идеи в любой момент. Озарение может возникнуть только в сознании, наполненном правильной и своевременной информацией. То, чем наполнено мыслительное пространство, зависит только от вас. И если не вы заполняете его, то это делают другие.

Наш мозг получает миллиарды бит информации, но до осознания доходят лишь небольшая часть из них. Осознанная человеком информация могла бы цениться дороже золота, если бы не являлась всего лишь отражением повседневности. К сожалению, мыслительные мощности подавляющего большинства людей по большей части загружены тем, что имеет весьма небольшое отношение к стратегическому мышлению. И эта печальная ситуация полностью определяется тем, на что люди фокусируют своё внимание. Что можно сделать? Нужно поработать над тем, какой информацией вы «снабжаете» свой мозг и какие методы её обработки и принятия решений вы используете. Это и есть основные составляющие пресловутого стратегического мышления.

Также полезно развивать наблюдательность, чтобы распознавать микросигналы в окружающей вас среде. Микродинамика в вашем окружении может быть частью макротенденций, которые влияют на весь мир и возвращаются к вам обратно, многократно усиливаясь. Так что наблюдательность можно, пожалуй, назвать частью стратегического мышления. В концепции динамических способностей, которая является одной из основ моих разработок для корпораций, есть понятие sensing или ощущение. Корпорации должны развивать в себе способность слышать и видеть самые мелкие, но важные детали окружающего мира. Каждая из них может представлять собой угрозу или возможность. И в том, и в другом случае их нужно как можно раньше распознать. Этой задаче служат специальные инструменты стратегического анализа, например, так называемые PESTLE и SWOT.

Эти методы могут использоваться и для личного планирования. Они позволяют фокусировать внимание и природную наблюдательность человека не на перипетиях сюжетов очередного сериала, а на своей жизненной траектории и том, под каким углом она устремлена в будущее. Вопросами будущего развития корпораций занимается специальная наука – стратегическая теория фирмы. Освоив её азы и некоторые практические подходы, вы сможете стать стратегичнее других, а заодно и улучшить свои карьерные перспективы. Важно понимать, что стратегический выбор включает в себя не только ответ на вопрос «что делать». Это означает и то, чего не делать. Это актуально не только для корпораций, но и для каждого человека.

Но наиболее интересные моменты возникают на пересечении корпоративных и личных стратегий. Вы должны понимать стратегию компании не только для эффективной работы в качестве сотрудника. Это даёт свои плоды для карьеры и роста. Стратегия компании понадобится и для того, чтобы сопоставить её с вашей стратегией, найти совпадения и расхождения и сделать свой стратегический выбор на годы. В идеале должна быть синергия и взаимное обогащение: компания получает ваши знания, труд и время, а вы получаете деньги, а также то, что обязательно понадобится вам через 3, 5 или 25 лет. Иначе это невыгодный обмен. Чтобы понять это, нужно не только пресловутое стратегическое мышление, но и личный стратегический план.

Множество карьерных траекторий, открытых в современной экономике, к сожалению, закрываются для кандидатов не только низким эмоциональным интеллектом, но отсутствием стратегического мышления. Если первое развить в зрелом возрасте достаточно сложно, если вообще возможно, то второе вполне поддаётся тренировке. И не обязательно работать стратегом в успешной организации. Должностей в стратегических департаментах мало, это не массовая профессия. Прелесть в том, что стратегическое мышление пригодится на любом рабочем месте.

Да, наличие такого мышления не отменяет важности профессиональных знаний и навыков. Но именно стратегический подход даёт возможность выбрать правильную комбинацию знаний и навыков, востребованную на рынке.

Что становится причиной успехов мировых лидеров? Кто-то подумает про стечение обстоятельств. Но как оказаться в нужное время и в нужном месте? Что даёт возможность в нужный момент воспользоваться этим удачным стечением обстоятельств? Далеко не все стратеги хорошо разбираются в стратегической теории. У них своя рутина, презентации, отчёты и корпоративные интриги. Поэтому не все они чётко понимают, чем отличаются видение и миссия, цели и стратегия, бизнес-модель и бизнес-план. Никакого регулярного процесса разработки стратегии в большинстве компаний тоже нет. Стратегический план обосновывает и описывает ваши цели и пути их достижения. Он как бы трансформирует размытое видение отдалённого будущего и вашей позиции в нём в конкретные и последовательные шаги, находящиеся в чёткой взаимосвязи.

Это большая работа и в ней можно легко заблудиться. Поэтому на первый план выходят чёткие дорожные карты, которые выводят вас из состояния полного тумана к чёткому представлению о том, что и когда нужно делать. Представьте себе поездку в машине по просёлочной дороге ночью без знаков и навигатора. Неприятное ощущение, не правда ли? При этом наличие навигатора поможет вам выйти к цели даже без дорог. Разница потрясающая, но есть несколько нюансов. Над навигатором для вас работают тысячи, а возможно и миллионы людей. Это космос, картография, программное обеспечение, электроника, в конце концов электричество. Именно навигатор помогает вам выбрать правильный путь на основе нескольких оптимизационных критериев.

Вам нужно создать такой навигатор для своего путешествия по жизни. Сначала нужно хорошо изучить ситуацию и себя самого, чтобы видение и цели были ваши, а ничьи другие. Затем используются инструменты, которые помогают расшифровать долгосрочные цели в краткосрочные шаги и их последовательность. В ходе этой работы вам придется много раз выбирать различные траектории, но прелесть в том, что все опции сохраняются и вы можете при необходимости перескакивать с одного маршрута на другой. Это то, что я называю динамической стратегией. Кстати, о траекториях. Понятно, что для достижения целей, особенно в карьере, необходимы определённые знания и навыки. Порядок их приобретения называют образовательной траекторией.

Прежде, чем строить такую траекторию, нужно развить быть стратегическое мышление. А если вы уже хорошо прогулялись по своему жизненному пути, то вам уже понятны перспективы, которые маячат впереди. В этом случае вы должны отнестись к развитию этого навыка ещё более серьёзно. У вас больше пищи для стратегических размышлений, но нужно подойти к этому анализу правильно. Освоить стратегическое мышление и навыки применения соответствующих инструментов можно только практической работой. Вы можете заниматься нейросетями и искусственным интеллектом, строить самолёты или дома, двигать биотехнологии или товары на складе, запускать блокчейн или создавать дизайн сайтов, сидеть в офисе, подметать улицы и работать в любой другой сфере, можно даже нигде не работать, жить на пенсию или пособие по безработице.

Но именно стратегический план даст вам возможность по-настоящему заняться дизайном собственной жизни. Запомните, удалить ошибки дизайна гораздо дешевле, чем исправить «железобетон» многолетней выдержки. Но даже бетон поддаётся, если у вас есть правильная технология, а в нашем случае правильный план. Затрагивать надо практические аспекты, потому что просто думать стратегически недостаточно – должен быть результат. Поэтому важно учесть причинно-следственные связи и детально планировать достижение целей через продуманные и последовательные шаги. Лучше всего планировать и отслеживать реализацию ваших целей в виде личных стратегических проектов. Проектное планирование позволяет находить окна даже в очень напряжённом графике, не брать на себя неисполнимых обязательств и осознавать реальные сроки работы.

Реализация стратегии часто сталкивается с непреодолимыми препятствиями. Даже корпорации далеко не всегда достигают своих стратегических целей. Этому много причин, часть из них исследованы в моих статьях. В основном это связано с некачественным планированием и распределением ответственности. Вот и ещё целый комплекс причин, почему правильные методы анализа и планирования незаменимы для качественной стратегии. Такая стратегия должна учитывать все мыслимые и немыслимые препятствия и ресурсы времени. Именно проектное планирование позволяет хорошо проработать временные затраты на реализацию целей. Да, это уже не тот список дел, к которым мы все привыкли. Это серьёзная работа с вычислением критического пути и балансировкой ресурсов. Но это работает и для личных проектов.

**Когда нельзя делегировать, есть такие варианты:**

* снижать планку,
* изыскивать новые подходы или
* перераспределять время.

Последний вариант не так уж плох в наш информационный век. На диаграмме видно, что средний человек может сэкономить до 38% своего времени и перераспределить его на более важные задачи. Что уж говорить о типичных прокрастинаторах, их незанятые ресурсы просто огромны. Давайте признаем, регулярно выделять время на свои стратегические измышления крайне трудно. А вот на понятный и достижимый результат в виде разработанной с помощью чёткой дорожной карты стратегии гораздо легче. После этого вы легко и осознанно замените малополезные занятия на прямую работу по реализации целей.

Если ваша задача улучшить стратегическое мышление, то разработка личной стратегии и её реализация – это поистине квантовый скачок в нужном направлении.

В специальной прокачке каких-то мыслительных способностей мало смысла, особенно если это оторванные от реальности упражнения. Каждый подход к инструменту стратегического анализа или планирования должен решать конкретные проблемы и задачи. Поэтому оптимально будет направить вашу энергию на самую практичную задачу – создание стратегического плана. На сколько лет создавать план? Этот вопрос тесно связан с временным горизонтом мышления, о котором я говорил ранее. Всё индивидуально, но как выбрать оптимальный горизонт стратегического планирования? Какой бы временной горизонт ни был, самая большая ошибка думать, что тенденции сохраняются.

В большинстве случаев всё наоборот: будущее нелинейно. В стратегическом планировании важно понимать системную динамику и цикличность. Поэтому чем больший горизонт выбирать, тем легче распознавать правильные тенденции. Такой подход повысит качество вашего плана, а если вы ошибётесь в деталях, то наиболее вероятно, что вы не ошибётесь в главном. Также полезно иметь запасные варианты. Нужно учитывать даже самые маловероятные сценарии и выбрать для себя альтернативные пути развития в разных обстоятельствах. Чтобы увидеть сценарии и успеть к ним адаптироваться, нужно провести настоящий стратегический анализ. И это не просто рассуждения, а практическая работа и использование подходящих инструментов.

Кстати, полезно обсуждать альтернативные сценарии с другими людьми. В моем методе разработки стратегии есть обязательный этап под названием синхронизация. Он предназначен для того, чтобы сверять свои мысли с экспертами или другими людьми в вашем окружении. Своевременная синхронизация не позволит возможно ошибочным выводам увести вас далеко от реальности. Это один из принципов метода Scrum, который является одной из важных частей методологии. Он позволяет сделать стратегию наиболее гибкой за счёт своевременного выявления проблем и быстрой адаптации к ним. Иметь запас времени за счёт применения правильных подходов – бесценно.

**В стратегии очень важны две составляющие: данные и методы, используемые для:**

* построения гипотез,
* формулировки целей,
* разработки методов их реализации.

Ошибочные данные и методы сведут на нет даже самое продвинутое стратегическое мышление. Для объективности данных необходимо использовать не только мейнстримовскую информацию. Постарайтесь искать нетрадиционные источники данных, альтернативные и даже крайние мнения. Всегда полезно проработать сценарий действий на случай тектонических сдвигов в окружающей среде, о которых общество и авторитетные аналитики обычно не догадываются. Да и собственный организм тоже не стоит переоценивать, учитывайте возможные проблемы в сфере здоровья. Военные придумывают всякие штуки, чтобы вовремя обнаруживать угрозы. В наше время у каждого должен быть свой радар, сканер, бинокль, дрон, щуп и оксиметр в одной коробке. И это не стратегическое мышление, а стратегический план.

Что касается методов, то я бы хотел остановиться на одном не часто используемом инструменте. Это бизнес-модель, причем не Канва бизнес-модели Остервальдера, а кое-что посложнее, но стоящее того. Я говорю о бизнес-модели с замкнутым циклом создания стоимости.

Парадоксально, но понятие бизнес-модели применимо и к личной стратегии. Это оправданно: человек, как и компания, создаёт ценность для других и получает для этого необходимые ресурсы. Курс создан на основе четвертого этапа создания стратегии. Этот этап подробно излагается в курсе по разработке личной стратегии и в курсе по разработке стратегии развития организаций, адаптированном для команд. Разрабатывая бизнес-модель, вы анализируете, как компании или люди создают ценность для других, по каким каналам доставляют эту ценность, какие ресурсы и через каких поставщиков получают и каким образом преобразуют ресурсы в ценность для потребителей. Бизнес-модель охватывает весь круговорот ресурсы-работа-ценность-деньги, включая особенности используемой компанией или человеком экосистемы. Обязательно анализируются конкуренты и особенности предлагаемой ими потребительской ценности. Но бизнес-модель – это лишь один из умных инструментов, которые помогут повысить качество вашего стратегического плана.

**Роль других людей в реализации вашей стратегии**

Давайте изучим роль окружения. Главной причиной провала в реализации стратегии корпораций является сопротивление. Почему сопротивление или, допустим, отсутствие поддержки других людей не может сыграть негативную роль в достижении ваших целей? Почти наверняка сыграет. В шутливом законе Мерфи о том, что если что-то может пойти не так, то оно пойдёт не так, есть только доля шутки.  Поэтому работа с людьми, коллективами и компаниями, от которых зависит, реализация ваших целей является обязательной, независимо от того, есть у вас стратегическое мышление или нет.

В этой работе есть две части: сопротивление и поддержка. Каждый промежуточный этап разработки стратегии желательно согласовывать с людьми, от которых зависите вы или которые зависят от вас. Они могут помочь или помешать вашим планам. Если мешающих легко исключить из вашего круга общения, то считайте, что вам повезло. А если нет, то задача становится сложнее. Вы можете сколько угодно работать с убеждениями и даже мировоззрением ваших оппонентов, но нужно добиться того, чтобы они хотя бы не мешали реализации ваших целей. Если это не удастся, то, к сожалению, есть риск попасть в большой процент тех, чьи цели пали из-за сопротивления и активного противодействия других.

Для получения поддержки других людей или организаций полезно предварительно аккуратно поделиться своими планами и найти взаимную выгоду. Попробуйте вовлечь их в свой стратегический анализ и найти компромисс. В принципе, это обычный подход по продвижению внутри корпорации, но и в обычной жизни мы часто сталкиваемся с конкуренцией и сопротивлением. Фактически, вы формируете свою команду, поэтому вам понадобятся кое-какие виды интеллекта, связанные с взаимодействием между людьми, например, эмоциональный и социальный. И перед тем, как выбрать ту или иную стратегию достижения целей, неплохо бы их оценить. Этой работе посвящены два урока курса по разработке личной стратегии. Переход с одной траектории на другую не означает спонтанности. Такой сдвиг целесообразен при резких изменениях внешних или внутренних условий или при обоснованных ожиданиях таких изменений.

Понять необходимость сдвига поможет мониторинг прогресса реализации стратегии. Вы сопоставляете получаемую информацию с вашими ожиданиями и стратегическим планом и принимаете решение. Это своего рода обратная связь по реализации стратегии. Вообще существует три типа обратной связи, каждая из которых приводит к изменениям разного уровня. Мы подробно изучаем их в курсе. Если кратко, то первый тип сигнализирует о низкой эффективности реализации стратегических проектов. Если хотите аналогии, то это, например, двойка по программированию. Второй тип обратной связи говорит о том, что вы учите не тот предмет, чтобы достичь цели. Допустим, чтобы стать программистом вы решили сначала изучить программирование, а потом математику. В данном случае вы ошиблись со стратегией достижения цели.

Третий тип обратной связи поможет вам понять, что цель стать программистом является ошибочной и она основана на ложных гипотезах. Такие гипотезы могут появляться из-за ошибок в исходных данных, использовании ложных источников информации или неправильных методов анализа. Поэтому необходимо периодически оценивать прогресс достижения целей. Для этого ваши планы должны быть достаточно подробными. Это позволит если не измерить, то понимать степень вашего продвижения к цели и своевременно делать правильные выводы. Не нужно ждать следующего года, чтобы понять, двигались ли в нужном направлении и насколько эффективно. Проектный менеджмент поможет анализировать прогресс с точностью до задач в ваших планах.

Пробуксовка на одной из них мгновенно выявит проблему, требующую решения. Как уже отмечалось выше, стратегия – непрерывный процесс адаптации и решения сложных проблем. Мониторинг реализации планов – одна из важнейших составляющих этого процесса. Кстати, саморефлексия помогает своевременно выявлять внутренние проблемы. Например, если вы обнаружили у себя лень в решении какой-то стратегической задачи, то это первый признак необходимости пересмотра стратегии. Значит вы что-то не учли и нужно перепроверить, в том ли направлении вы двигаетесь.

**Как связаны мотивация и качество стратегического плана**

Процесс стратегического планирования как основе вашего стратегического мышления. Действительно, такой подход позволяет сбалансировать повседневность и стратегические цели. В противном случае у стратегии по определению нет шансов. Спросите себя, что легче, сделать стратегический анализ или залипнуть в видеороликах или других развлечениях? Ответ очевиден. Поэтому разработать стратегию по чёткой методологии будет похоже на некий квест, когда вы шаг за шагом разгадываете одну или несколько загадок. Прелесть в том, что это загадки про вас и ваше будущее. Пройдя квест единожды, не будет проблемой повторить это упражнение. Именно этого и нужно добиться: вы реализовываете проект по разработке личной стратегии один раз и потом по необходимости подкручиваете отдельные части плана по уже понятным и освоенным алгоритмам.

Затем по всем этим перепроверенным, но иногда всё ещё иллюзорным мечтам мы проходим «катком» ресурсного планирования и балансировки трудозатрат. И это именно тот этап, до которого не доходят не только большинство домашних стратегов, но и многие крупные компании. А потом им приходится удивляться, почему всё пошло не так. Кстати, и на уровне государственного планирования люди часто оперируют лишь пожеланиями, даже не представляя себе, чем они должны быть подкреплены, чтобы быть успешно реализованными. Про планирование есть много цитат, но больше всех мне нравятся слова Бенджамина Франклина о том, что если вы проваливаетесь в планировании, то вы планируете провалиться. Интересная игра слов, не так ли? Как я понимаю, речь идёт о провале в каком-то проекте или начинании.

Помните, был такой мем, в котором единица каждый день умножалась на одну целую и одну десятую или на девяносто девять сотых и так 365 раз по числу дней в году? В итоге получается потрясающий результат. Эти коэффициенты символизируют степень ваших ежедневных усилий по достижению целей. Небольшая разница каждый день и такая впечатляющая разница через год. К этой аналогии сложно придраться, но есть один нюанс. Почему вы думаете, что вы прикладываете ваши усилия к единице? Вы уверены, что вы направляете свои ежедневные и ежечасные усилия на единицу, а не на ноль?

Если выбор цели был ошибочным, то умножайте е хоть на три и работайте круглосуточно, итог будет один – зря потраченное время. Это может быть месяц, год, десять лет или вся жизнь. Личный стратегический план радикально повысит вашу уверенность в правильности направления ваших усилий. И кто знает, может быть, это будет уже не единица, как у остальных, а что-то большее, что даст вам особое преимущество. Мы с вами уже знаем, что обстоятельства и мир вокруг слишком динамичны, чтобы надолго оставлять преимущество одним и не давать шансов другим. В этом постоянно меняющемся мире есть только один правильный способ уворачиваться от препятствий и использовать возможности: действительно уворачиваться от препятствий и действительно использовать возможности.

Делать это эффективно поможет стратегический план, постоянно обновляемый с помощью специальных методов и отражающий динамику мира вокруг вас или динамику ваших внутренних приоритетов. Это и есть практика стратегического мышления и стратегического действия, направленного в будущее. Хороший метод позволит вам реже перестраивать свои планы, лихорадочно перебирая варианты. Даже при тектонических сдвигах и в безвыходной на первый взгляд ситуации у вас будет значительно больше информации и времени для принятия верных решений. Если вы считаете, что более актуальной задачей является стратегия бизнеса, то я всё же рекомендую сначала разработать личную стратегию. В рамках этой работы бизнес или организация является будет всего лишь одним из проектов. Это поможет взглянуть на него более объективно и лучше понять свою роль в нём.

Любой навык вырабатывается практикой. Создание и реализация своего стратегического плана – самый практический путь к развитию не только стратегического мышления как такового. Это путь к реализации ваших жизненных целей. Это путь, наполненный озарениями и мотивацией. Личный стратегический план может превратить вас в пронзительный луч, преобразующий не только вас, но и мир вокруг. Лучше начать эту работу сегодня и не отдавать её во власть буквально испепеляющей многие наши начинания повседневности. Любая дорога начинается с первого шага.

Разработка продвинутого стратегического плана займёт у вас некоторое время и, возможно, значительное. Вам потребуется несколько структурированных атак в виде стратегического анализа, самотестирования, планирования и просто размышлений. Эта работа – сознательный и сфокусированный в будущее поток ваших интеллектуальных усилий. Она улучшит ваше стратегическое мышление и подарит обоснованный и в меру амбициозный жизненный план на годы или десятилетия вперёд. Также вас ждёт полезный в карьере побочный эффект – вы значительно повысите квалификацию в стратегическом управлении компаниями. Как такое возможно? Очень просто.

**В ходе разработки персональной стратегии вы:**

* оцените свою конкурентоспособность и её составляющие, например, виды интеллекта, способности и компетенции,
* увеличите масштаб и горизонт мышления,
* пройдёте подробные профориентационные тесты,
* продумаете возможные образовательные и карьерные траектории,
* поймёте, что для вас лучше: работодатель или свой бизнес,
* изучите основы гибкого метода управления проектами Скрам, что пригодится в работе,
* проведёте макроанализ среды, выявите возможности, угрозы, ваши силы и слабости,
* выработаете первичные протостратегии,
* создадите модель доходов и расходов и долгосрочный финансовый план,
* сформулируете миссию и видение,
* проанализируете себя по 20 сферам жизни,
* построите личную стратегическую карту,
* запланируете несколько стратегических проектов и оптимизируете необходимые для них ресурсы,
* приступите к реализации личных целей,
* объедините всё это в понятный план действий, реализация которого поправит проблемные места и откроет новые горизонты.

Если вам нравится воспринимать мир, как пространство вариантов, то это пространство ещё нужно увидеть. Стратегическое мышление – это не профессия и не то, что выделяет человека в толпе Homo sapiens. Это луч, которым вы освещаете траекторию своей жизни в новом дивном мире.

**Правильная стратегия бесценна.**

Но у всех разные обстоятельства. Поэтому создан специальный тест, который поможет оценить необходимость разработки личной стратегии с учётом ваших конкретных обстоятельств.

**Философия бизнеса организации**

Как правило, текущие проблемы не дают возможности разрабатывать и реализовывать стратегические планы, не позволяют мысленно воспарить над организацией и увидеть всю ситуацию, в которой организация находится, а затем увидеть свою организацию в перспективе. Существует множество определений понятия так называемого видения. Например, Бенгт Карлоф дает следующие определения: «Видение — это понятие, обозначающее картину относительно отдаленного будущего» или «Видение — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора».

Еще одно определение приведено в коллективной монографии: «Видение — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение — это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования». Управление на основе видения заключается в стремлении людей работать ради достижения определенных идеалов; видение может служить ориентиром для определения уровня притязаний работников организации.

Среди групп таких ориентиров деятельности организации можно выделить идеалы (то, к чему стремится организация, но достичь не может), цели (общие ориентиры деятельности, достижение которых запланировано в полном объеме на ближайшее будущее) и задачи – количественно измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения определенных действий. Полное и сокращенное наименование организации. Дата регистрации, номер регистрационного свидетельства; наименование органа, ее зарегистрировавшего. Почтовый и юридический адреса. Вышестоящий орган. Банковские реквизиты.

Отраслевой рынок, основной вид деятельности, перечень продукции и услуг. Характеристика основных клиентов, поставщиков, конкурентов. Доля организации на рынке. Организационно-правовая форма организации и структура собственности. Ф.И.О. и контактные реквизиты руководства организации. Возраст организации, период работы на отраслевом рынке. Количество работающих в организации.

* Финансовое состояние, структура и размер капитала.
* Технический уровень и характеристика выпускаемой продукции. Объем выпуска товаров. Удельный вес сертифицированной продукции и экспорта.
* Видение - образ идеального состояния организации. Миссия - предназначение организации. Стратегические цели развития.
* Стратегия развития организации и суть предлагаемого бизнеса.
* Стратегические проекты. Стратегические программы. Функциональные стратегии. Стратегически значимые мероприятия.
* Отношение к организации властей. Предполагаемые формы участия инвесторов. Наиболее перспективные клиенты.
* Отличительные признаки планируемых товаров и услуг.
* Стоимость бизнес-проекта. Источники финансирования. Гарантии по возврату кредита. Прогноз объемов продаж. Ожидаемая выручка. Планируемые затраты. Ожидаемая чистая прибыль. Прибыльность инвестиций. Срок возврата заемных средств. Перспективы развития бизнеса.

Значение видения для организации заключается в том, что видение придает смысл труду, становясь при этом средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а подчеркивает объединение индивидуальных идеалов. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения. И, поскольку у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса в организации.

Видение может так никогда и не стать реальностью, но его можно подвергнуть пересмотру по мере достижения определенных результатов в силу того, что оно представляет собой мысленное путешествие от действительного состояния к неизвестному и создает будущее путем монтажа известных фактов, надежд и мечтаний. Последнее дает основание утверждать, что видение связывает бизнес с корпоративной культурой и создает при этом эталоны ценностей, общие для индивидуальной деятельности всех служащих организации. Если же этого не происходит, то наступает недовольство низов и разочарование верхов из-за того, что уровень притязаний и видение у разных категорий руководителей организации разные.

Схема разработки видения заключается в том, что формирование видения начинается с изображения образа существующей организации и его описания. Затем эксперты изображают образ желаемого будущего состояния организации и, после составления описания указанного образа, определяют разрыв между желаемым будущим и настоящим состоянием организации. Например, видение конкретной организации Владимирской области в будущем, разработанное персоналом организации в результате обсуждения командой управления, заключается в следующем: зрелая, сплоченная и системная организация, которая чутко реагирует на источники развития; корпоративная культура большинства работников ориентирована на развитие организации; от угроз со стороны внешней среды организацию защищает вышестоящая структура, но и она же является источником поглощения результатов развития организации.

Видение определяет миссию организации - то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, то есть, определяет ее предназначение. «В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации», - пишет О.С. Виханский. Под философией организации при этом понимается сочетание ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация планирует осуществлять свою деятельность, а предназначением определяется деятельность, которую организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть.

Узкое понимание миссии - есть утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и чем она отличается от других ей подобных. Здесь миссия трактуется как основная общая цель организации, как четко выраженная причина ее существования. Другими словами, «миссия — это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде».

Добавим, что цель эта комплексная, включающая и внутренние, и внешние ориентиры. В силу чего, очевидно, неверными являются утверждения некоторых авторов о том, что «миссию отличает направленность на внешнюю среду: на клиента, потребителя». Организация, являясь открытой системой, несет в себе миссию, определяющую направление развития организации во внешней среде и внутри самой себя.

К факторам, влияющим на формирование миссии, обычно относят: исторические особенности организации; стиль поведения работников организации; состояние внешней по отношению к организации среды; наличие ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед организацией целей; специфические особенности организации. Миссия, кроме того, может определяться и кругом удовлетворяемых организацией потребностей общества, и совокупностью внешних сил, взаимодействующих с организацией. В сопровождающих миссию тезисах обычно указывается целевая направленность организации; наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде, и технологии его производства; социокультурные ценности, принятые в организации; собственное представление о себе (внутренняя концепция) и впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде (внешний образ).

Что дает формулирование миссии для организации? Во-первых, это дает возможность субъектам внешней среды идентифицировать организацию, а самой организации формировать свой имидж. Во-вторых, заставляет пересмотреть факторы, лежащие в основе управления, и помогает взглянуть на деятельность организации как бы «с высоты птичьего полета» (получить широкую панораму). В-третьих, подобно магниту, направляет векторы интересов сотрудников организации в одну сторону - к цели. В-четвертых, помогает работникам организации идентифицировать себя с организацией, что усиливает мотивацию. В-пятых, устанавливает определенную социальную культуру в организации. В-шестых, является основой при формировании целей организации и принятии наиболее важных решений.

Требования к формулированию миссии заключаются в подборе простых и понятных терминов, обеспечивающих однозначность толкования при сохранении простора для творческого развития организации. Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление деятельности организации, с хорошо проработанным текстом миссии. Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных целей организации. Под целями здесь понимаются конкретные результаты видения.

И используются цели в качестве критерия для оценки возможных успехов в реализации той или иной стратегии. Обычно речь идет о целеполагании, под которым понимается выбор цели, как образа будущего результата деятельности организации. Из теории организаций известно, что каждая организация — это целевая общность людей, однако цель не должна пониматься упрощенно. На деле речь идет о целевой структуре, состоящей как минимум из трех групп целей, которые представляют собой органическое единство, и эффективность достижения этих групп целей различна в условиях разных структур. Назначение - сформировать имидж организации направлять вектор интересов сотрудников в одном направлении идентифицировать организацию во внешней среде, помочь работникам идентифицировать себя с организацией установить особую свою роль.

Требования отражать специфику организации отражать интересы субъектов целеполагания отражать пути ее осуществления восприятие не должно вызывать затруднений и различных толкований. Не все цели, которые можно сформулировать, достижимы для организации в принципе. Кроме того, цели могут быть достигнуты только в том случае, если существует обратная связь управляющей системы с управляемой. Если же обратиться к теории А. Маслоу, то станет ясно, что люди не могут полностью достичь своих целей, поэтому целеполагание есть процесс непрерывный и итеративный. Основными группами лиц, целеполагание которых влияет на деятельность организации, являются собственники организации, работники организации, потребители (покупатели) продукта организации, партнеры организации, местное сообщество, общество в целом.

Формулировки целей, в какой-то мере должны отражать взаимодействие с каждым из шести названных субъектов. Наибольшее влияние на содержание целей оказывают интересы собственников, наемных работников и потребителей продукции организации. Попытки исследователей классифицировать цели организации приводят к тому, что в одном случае рассматривается целевая картина в четырех измерениях: экономическом, количественном, качественном и с точки зрения развития. В другом случае цели организации представляются в виде перечней неэкономических (социальных целей) либо экономических целей (качественных и количественных показатели деятельности), либо временных целей (краткосрочных и долгосрочных - в большей степени связанных с миссией).

**В третьем - выделяются ключевые пространства, в пределах которых определяются цели:**

* положение на рынке (позиция по отношению к конкурентам);
* инновации в технологии, методах организации труда;
* производительность при меньших затратах ресурсов;
* ресурсы, будущая потребность в них;
* доходность - количественный уровень необходимой доходности;
* управленческие аспекты - персональные достижения менеджеров организации;
* персонал в части выполнения трудовых функций и отношения к работе (цели должны отражать мотивационную направленность - высокую зарплату, лучшие условия труда, общение и т. д.);
* социальная ответственность - как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества, обеспечение его качественными товарами и услугами, формирование благоприятной экологической среды, участие в решении острых социальных проблем.

**В качестве критериев качества целей обычно используются такие показатели, как:**

* конкретность (чем конкретнее, тем легче оценить достижение цели);
* напряженность и достижимость (повышает мотивацию);
* измеримость;
* сопоставимость (цели конфигураторов и иерархическая сопоставимость);
* гибкая возможность корректировки стратегии.

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на более низких уровнях оказывается целью. Из этого следует, что стратегия, разработанная для организации в целом, выступает в качестве цели по отношению к структурным подразделениям организации. На основании указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии (политики) структурных подразделений, которые, в свою очередь, являются целями отдельных более мелких подразделений организации или отдельных работников.

В недавние годы преподаватели школ делового администрирования призывали менеджеров к постановке ясных целей для себя и, тем более, для своих подчиненных. И хотя идея управления по целям утеряла часть своей привлекательности в качестве философии менеджмента, она продолжает оказывать влияние на управленческую практику менеджеров и по сей день. Исследователи констатируют тот факт, что постановка цели приводит к значительному увеличению производительности: это было установлено в 90 из 100 публикаций. Ни один из известных в настоящее время способов мотивации даже приближенно не может повторить этот результат.

И, тем не менее, западные исследователи не смогли, на наш взгляд, определить самую глубокую причину, стабильно приводящую к росту производительности труда персонала при постановке цели. Процедура разработки целей организации заключается в том, что, отталкиваясь от формулировки миссии и учитывая целевые установки основных субъектов целеполагания, цели формулируются с учетом базовых и стратегических критериев. Назначение конкретизировать видение и миссию мотивировать работников ориентировать стратегию.