

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№3/2009

КЛУБ руководителей

www.sphinx.su/club

Генерация идей
новых «бизнесов»
(обзор
креативных
технологий).

Налоговое
планирование
(понятие и методы)

Новые принципы
регулирования
муниципальной
экономики



Res ad vitam necessariae (лат.)

Жизненно необходимые вещи



КРЕДИТНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КООПЕРАТИВ ГРАЖДАН

«СОЮЗ»

ЛУЧШЕЕ – ДЛЯ НАШИХ ПАЙЩИКОВ:

- самая простая процедура выдачи **ЗАЙМА**
- открытость информации **об организации**
- образовательные программы
- высокая доходность **сбережений**
- поздравления, сюрпризы и подарки от кооператива
- индивидуальный выбор условий договоров займа (**срок, график и размер платежей и т.п.**)
- внимательные и грамотные **сотрудники**
- **выгодные проценты по займам**



СБЕРЕЖЕНИЯ! НАКОПЛЕНИЯ!

ЗАЙМЫ!

КПКГ «СОЮЗ» располагается по адресу:
692342, г. Арсеньев, проспект Горького, 1
(вход со стороны ул. Ленинской, напротив центрального отделения связи).

Телефон: 8 (42361) 353-01, факс: 8 (42361) 462-86.
E-mail (адрес электронной почты): ur@mail.primorye.ru

Режим работы: с 9-00 до 18-00 без перерыва на обед.
Суббота с 10-00 до 16-00, воскресенье - выходной.

Главный редактор: Соболев Михаил.
Заместитель редактора: Коргун
Екатерина.
Дизайнер: Соболев Михаил.
Фотографии: Дорошенко А.А.
Учредитель: Соболев Михаил.
Издатель: ООО «Консалтинговая
компания «Сфинкс», Приморский край,
г. Арсеньев, ул. Новикова 24/2,
2-й этаж.

Размещение рекламы:
тел. (42361) 5-25-95,
5-25-75, 8-914-685-50-50
Управляющая компания:
ООО «Рекламная компания
«Успех» (разработка рекламы,
организация рекламной кампании).

Подписка редакционная:
тел. (42361) 5-25-95, 5-25-75.
rku@mail.primorye.ru
указать в поле «Подписка»
www.sphinx.su/club
www.sphinx-dv.ru/club

Адрес редакции: 692335,
Приморский край, Арсеньев,
ул. Новикова, 24/2.
Тел.: (42361) 5-25-95, 5-25-75.
ccsphinx@mail.primorye.ru
www.sphinx.su
www.sphinx-dv.ru

Перепечатка материалов
и использование их в любой форме,
в том числе и электронных СМИ,
возможны только с письменного
разрешения редакции. Мнение
редакции не всегда совпадает
с мнением автора.
Редакция не имеет возможности
вступать в переписку,
рецензировать и возвращать
не заказанные ею рукописи
и иллюстрации.
Редакция не несет ответственности
за содержание рекламных
материалов. Рекламируемые товары
и услуги подлежат обязательной
сертификации.
Журнал зарегистрирован
в Федеральной службе по надзору
за соблюдением законодательства
в сфере массовых коммуникаций
и охране культурного наследия.
Свидетельство ПИ №ТУ25-00054
© Соболев Михаил Викторович.
© ООО «Консалтинговая
компания «Сфинкс».
© ООО «Рекламная компания «Успех».

Цена свободная. Тираж 5000 экз.
Подписано в печать
Отпечатано в типографии
«Полицентр», ЗАО 692330, Приморский
край, Арсеньев, ул. Заводская, 5,
тел.: (42361) 4-60-91.
Заказ №

Распространяется бесплатно
по администрациям
муниципальных образований.



Прочитав этот номер, руководители могут извлечь для себя следующие уроки:

– Одним из конкурентных преимуществ в бизнесе является креативность мышления руководителя и его сотрудников. Креативные технологии существуют. Их можно изучить и применить в работе любой компании.

– Теория маркетинга часто отличается от практических маркетинговых технологий. Практические принципы сегментирования и выделения целевых сегментов позволят существенно снизить маркетинговые бюджеты.

– Можно эффективно работать в условиях «творческого кризиса» и перегрузок. Руководителю и его сотрудникам в этом помогают экспертные компьютерные программы: «Приемы журналистики & public relations», «Headliner/Заголовщик», «EXPO: 1001 Рекламоноситель» и другие.

– На территории России одновременно идёт несколько реформ. Что ждать населению, бизнесу и муниципальной экономике от этих реформ? Вступили в силу новые принципы регулирования муниципальной экономики. Их нужно знать, поскольку они дают бизнесу принципиально новые возможности.

– По исследованиям независимых экспертов, малый бизнес могут контролировать и проверять более 85 организаций. Существует технология работы с проверяющими органами.

Главный редактор
журнала «Клуб руководителей»
Михаил Соболев

Содержание

Раздел/ Публикация/Страница

*Рубрика «Шпаргалка рекламодателю»***Обзор носителей рекламы** 3*Рубрика «Интернет – технологии для бизнеса»***Компьютерные экспертные системы, производства**

«ТРИЗ-ШАНС». Программы-консультанты 4-5

*Рубрика «Страничка изобретателя/ Креатив»***Генерация идей новых «бизнесов» (обзор креативных технологий). Часть 1** 6-9*Рубрика «Шпаргалка рекламодателю»***Покажите мне целевую группу, и я переверну рынок** (Об упрощении процесса сегментирования) 10-12*Рубрика «Юридическая консультация»***Особенности применения контрольно-кассовой техники** 13*Рубрика «Юридическая консультация»***Если к вам пришла милиция** 14-15*Рубрика «Консалтинговые технологии»***Тренинг как форма консультирования** 16-17*Рубрика «Управление организацией»***Система мотивации персонала – дань моде или эффективный инструмент управления?** 18-19*Рубрика «Налоговое планирование»***Налоговое планирование** (понятие и методы) 20-23*Рубрика «Муниципальное управление»***Новые принципы регулирования муниципальной экономики** в рамках реализации Федерального закона №131-ФЗ

«Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» 24-28

*Рубрика «Личная эффективность руководителя»***Личный менеджмент с помощью дневника времени** 29*Рубрика «Бизнес-страница»***Росгосстрах помогает** 30-31*Рубрика «Экономика – это просто»***Акции – это просто** 32-33**Краткий курс изучения китайского языка для поездки в Китай. Урок 3** 34-35*Рубрика «Осторожно, проверка!»***Правила поведения с теми, кто нас проверяет**

Некоторые PR-ошибки при общении с контролирующими госучреждениями и рекомендации по их устранению.

Версия 1.1. 36-38

По вопросам приобретения прошлых номеров журнала обращайтесь по телефону: (42361)5-25-95 или по e-mail: rku@mail.primorye.ru

В следующем номере:

-Обзор креативных технологий (продолжение)

- Учет времени (хронометраж)

- Интернет-мошенничество

Обзор носителей рекламы

© Михаил СОБОЛЕВ,
директор ООО «Рекламная компания
«Успех», 2009
www.sphinx.su/uspeh

Вопрос в редакцию.

Объясните, что такое рекламоносители? Существует ли какая-либо их систематизация или классификация? Насколько они эффективны?

Рекламоноситель (носитель рекламы) – любой объект, на поверхности которого можно расположить (разместить) информацию о рекламируемом объекте.

У всех носителей рекламы главная цель – побудить потенциального покупателя к совершению покупки. Поскольку покупатель редко принимает мгновенные импульсивные решения в пользу того или иного товара или услуги, то основные задачи рекламоносителей – это напоминание о фирме, товаре, услуге. Чем чаще происходит напоминание, тем выше вероятность того, что потребитель запомнит, привыкнет и станет приобретать рекламируемую продукцию.

Существует ошибочное мнение, что потребители одинаково реагируют на рекламные обращения. На самом деле, каждый человек индивидуален, у него собственное восприятие окружающего мира, поэтому не существует универсальных средств воздействия или идеального рекламоносителя.

Каждый носитель рекламы ориентирован строго на определенную группу потенциальных потребителей. Неправильный выбор инструмента воздействия часто приводит к нулевым или отрицательным результатам.

Пример.

Для компании, производящей парфюмерию, эффективным носителем рекламы являются журналы женской тематики, где можно разместить «пробники» и информацию о продукции. Но будет очень неэффективно размещение рекламной информации в газете типа «из рук в руки» или на этикетках спичечных коробков.

Представители СМИ, рекламные агентства в погоне за дополнительными доходами, а часто по незнанию, предлагают рекламодателям неэффективные инструменты. Поэтому неизбежны вопросы: «Существуют ли какие-то критерии оценки при выборе рекламоносителей? Есть ли технологии оценки эффективности выбора?».

Критерии могут быть подробно описанные, но можно использовать и экспресс –

методику.

Список контрольных вопросов при выборе рекламоносителей:

1. Какой товар/услугу мы рекламируем?
2. Какую пользу (выгоду) несет потребителю применение рекламируемого товара/услуги?

3. Кто потенциальные потребители продукции? Кто может купить эту продукцию?

4. Кому нужна продукция? Кто захочет купить продукцию?

5. Где проходят основные потоки потенциальных потребителей? Где потенциальные потребители чаще всего бывают?

Подробные ответы на первый и второй вопросы позволяют четко определить, **ЧТО** вы собираетесь разместить на рекламном носителе. Правдивые ответы на третий и четвертый вопросы позволяют понять, **КТО** реальный покупатель. Грамотный ответ на пятый вопрос позволяет определить, **ГДЕ** размещать рекламное сообщение.

«Что? Кто? Где?» – ключевые вопросы при выборе рекламного носителя.

Если правильно отвечать на контрольные вопросы, то выбор рекламоносителя будет эффективным.

Одним из простых, но эффективных показателей правильности выбора носителя рекламы является «стоимость контакта».

Стоимость контакта = Стоимость рекламы / Количество потенциальных покупателей, увидевших (услышавших) рекламное сообщение

Например.

Тираж газеты 5000 экземпляров. Стоимость рекламного блока 5000 рублей.

Стоимость контакта = 5000 руб./5000 экз. = 1 руб. за 1 контакт.

Это условная стоимость контакта. Потому что читатель может не обратить внимания на рекламу, может не воспользоваться рекламным предложением. В итоге на рекламное объявление откликнулось 100 человек. В этом случае стоимость контакта составит (5000/100) 50 руб. Много это или мало?

На этот вопрос нет однозначного ответа. Для автомобиля стоимостью 300000 рублей это небольшая стоимость. А для авторучки стоимостью 10 рублей это дорогой контакт.

Для каждого товара существует своя цена контакта. Чтобы ответить точно на этот вопрос, должна быть налажена обратная связь. Необходимо зафиксировать изменения до и после использования того или иного рекламного носителя. Рекламодатели и представители рекламного биз-

неса этого часто не делают. Одной из причин является отсутствие четкой классификации рекламоносителей.

Носители рекламы можно условно разделить по следующим признакам:

- простые и сложные (в исполнении) (например, визитка или ледовая фигура, изображающая символ компании);

- бесплатные (условно) и дорогие (например, реклама на обратной стороне чека или билета или запуск дирижабля с рекламой);

- область внимания потребителя:

- рабочая (предметы и объекты, окружающие потребителя на работе) (например, настольный календарь, рабочий компьютер и т.д.);

- бытовая (предметы и объекты, окружающие потребителя дома) (например, телевизор, холодильник и другое);

- транспортная (предметы и объекты, окружающие потребителя в транспорте) (например, рекламные листовки в переходах метро, музыкальная реклама в автомобиле и т.д.);

- личная (предметы и объекты, окружающие потребителя во время досуга) (например, предметы близких и друзей, бритва, косметика и другое).

Реклама с каждым годом становится всё агрессивнее. Этому есть простое объяснение. Потребитель уже не реагирует или просто игнорирует стандартные рекламные обращения. Производители и посредники вынуждены придумывать и внедрять новые формы воздействия на потенциальных покупателей. Средства могут быть масштабными (например, попытка компании «Кока-Кола» спроецировать свой логотип на лунную поверхность). Средства могут быть бесцеремонными (реклама на туалетной бумаге). Носители могут быть шокирующими (трехмерные голографические изображения чудовищ).

Ежегодно появляются новые носители рекламы, которые приживаются, доказывая свою эффективность (электронные рассылки) или только завоёвывают популярность (блютус – реклама в сотовых телефонах).

Ученые и исследователи экспериментируют с рекламой, основанной на применении запахов. Нейролингвисты и психологи исследуют методы воздействия на подсознание человека, чтобы убедить, минуя логическое мышление и сопротивление, при покупке. Это неизбежный процесс. Ужесточается конкурентная борьба. Требуются новые эффективные носители рекламы. Критерии их выбора и оценки мы уже знаем.

Компьютерные экспертные системы, производства «ТРИЗ-ШАНС». Программы-консультанты

ВИКЕНТЬЕВ И.Л., СОКОЛОВ Г.Б.

© Консалтинговая фирма «ТРИЗ-ШАНС»,
2002 г.

Санкт-Петербург: Тел/факс: (812) 571-27-
27, тел.: (812) 970-27-27;
e-mail: info@triz-chance.ru

Цель данной статьи – рассказать о проблемах, стоявших перед нами, и их решениях, полученных в результате многолетней работы над серией экспертных систем: «Приемы журналистики & public relations», «HeadLiner/Заголовщик», «EXPO: 1001 Рекламоноситель» и рядом других.

Исходные проблемы

Исходя из опыта, приобретенного специалистами компании «ТРИЗ-ШАНС» с 1992 г. (более 700 семинаров для бизнесменов, рекламистов, дизайнеров, копирайтеров, специалистов по public relations, политехнологов, психологов, консультантов и т.п.; сотни бизнес-консультаций; опыт анализа около **2000** рекламных и бизнес-задач, ежемесячно обсуждаемых на крупнейшем в СНГ и Балтии специализированном Internet-форуме <http://www.triz-ri.ru/forum/>), можно утверждать:

1. В силу нарастающей конкуренции на различных рынках, становится актуальной проблема решения нестандартных (творческих, креативных) задач в области рекламы и public relations (далее – PR) и бизнеса в целом.

2. Например, результаты работы над проектом «Приемы журналистики & PR», которая длилась 9 лет и включала в себя анализ 12 500 произведений, показывают: выдающиеся русскоязычные авторы используют не более 105 (максимум – 155) из всех известных риторических приемов. Это даже меньше, чем классическое соотношение Вильфредо Парето 80/20. Если переходить на язык живописи, это означает, что используется лишь малая часть палитры: радугу пытаются

рисовать всего одним цветом: Пояснение: данный тезис легко проверить самостоятельно – для этого достаточно прочитать подряд 30-40 начал либо концовок публицистических произведений одного автора [3].

3. Известны различные способы решения проблемы, сформулированной в пункте 1:

- отказаться от решения нестандартных задач;
- поступать по аналогии с известными образцами;
- постараться «вычитать» секрет в книге или найти в Internet;
- обратиться к узким специалистам по данной задаче;
- провести «мозговой штурм»;
- пройти повышение квалификации и т.п.

4. Не отвергая перечисленные выше подходы, нам представляется актуальным использование компьютерных программ-консультантов, которые при наличии

- доброжелательного,
- не боящегося компьютера,
- готового затратить на обучение 1-2 часа

Пользователя если не гарантируют, то существенно повышают (!) вероятность решения уважаемым Пользователем определенного класса творческих задач (подробнее – см. ниже).

5. Раскрывая пункт 4, нам хотелось бы упомянуть два эффекта.

Эффект 10-15% самоограничения поискового пространства. Так, в воспоминаниях оперной певицы Г.П. Вишневской очень сильны именно концовки глав – видно, что хозяйка воспоминаний привыкла сама ставить точки над i и последнее слово всегда принадлежит ей. Другие разделы ее текстов – начало, середина – заметно слабее. Отвлекаясь от конкретных политических задач, признаем: сильна «отстройка от конкурентов» в статьях В.И. Ленина; шикарные повторы в текстах В.В. Жириновского; очень инте-

ресны именно «вставные» предложения в телекомментариях А.Г. Невзорова; блестяще работают с ритмом текста М.М. Жванецкий и его предтеча В.М. Дорошевич.

Мы полагаем, что причина здесь не в особенностях конкретных людей или их обучении, а в том, что человек вообще склонен тиражировать то, что у него хорошо получилось. Так, спортсмены-борцы устойчиво используют всего несколько «коронных приемов» из своего арсенала; на персональных выставках художников, фотографов видны те несколько «ходов», которые разрабатывает автор; на серии спектаклей или фильмов – заметны любимые находки режиссера и актеров...

Эффект 10-15% ограничения хорош и понятен в рамках так называемого «личного мнения», «собственного стиля» и явно сужает возможности при решении проблем, выходящих за эти рамки.

Второй эффект – принципиальная многомерность объекта изучения. Не смотря на то, что ежемесячно издается несколько книг по риторике, рекламе и PR, на практике достаточно трудно воспользоваться их советами. Одна из предполагаемых причин, по нашему мнению, – принципиальная невозможность описания на страницах книги таких **многомерных** явлений, как эффекты языка, конфликты между сотрудниками на фирме и т.п. Поэтому нам пришлось создать свою многомерную классификацию, включающую сотни приемов рекламы, журналистики и public relations. [2], [4].

Далее кратко расскажем об основных наших разработках и решаемых ими классах задач.

Достигнутые результаты

Программа-консультант «Приемы журналистики & PR» (на основе более 12.500 текстов Мастеров журналистики, литературы и рекламы)

Основные классы решаемых задач:

Журналистика

- Избежать нежелательной Автору ас-



ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс»

- Разработка (подготовка) документов для регистрации (перерегистрации) ООО
- Разработка рекомендаций по вопросам налогового планирования

Тел.: 5-25-95
8-914-685-50-50
www.sphinx.su

социации у Читателя;

- Подтвердить/ознакомить Читателя с деталями ему ранее известного;
- Передать Читателю эмоции, страхи, ощущения...
- Сделать неизвестное Читателю – известным, своим;
- Получить «эффект новизны» при хорошо известном Читателю Предмете описания;
- Привлечь внимание Читателя к фрагменту текста;
- Побудить Читателя осознать свои стереотипы, создать предпосылки к изменению мнения;
- Спародировать известное Читателю.

Public Relations

- Спозиционировать Предмет описания;
- Возвысить Предмет описания;
- Сделать антирекламу Предмету описания;
- Сделать «Отстройку от Конкурента»;
- Контрреклама.

Программа-консультант «HeadLiner/Заголовщик» (на основе анализа более 6000 произведений)

Программа предназначена для создания:

- заголовков, кратких анонсов;
 - запоминающихся образов, метафор и фраз;
 - слоганов, девизов и эхо-фраз;
 - текстов для наружной рекламы и баннеров;
 - подписей под иллюстрациями;
 - эпиграфов и афоризмов;
- Учитывая, что слоганы и заголовки часто являются видоизменением известных выражений, программа также содержит 10 тематических баз данных:
- пословицы и поговорки русского языка;
 - крылатые фразы из мульт- и кинофильмов;
 - изречения из Ветхого и Нового завета;
 - крылатые выражения российских политиков XIX-XX веков;
 - современный жаргон;
 - афоризмы К. Прутова, Ежи Леца и других уважаемых Авторов.

Программа-консультант «EXPO: 1001 Рекламоноситель»

- Основные классы решаемых задач:
- синтез PR-акций и рекламных кампаний;
 - поиск идей для создания выставоч-

ных стендов и проведения презентаций;

- поиск рекламоносителей (особенно новых, нестандартных) и их поставщиков;
- разработка промоушен-акций;
- анализ полученной системы решений.

Подробная информация о программе: <http://www.triz-chance.ru/expo1001.html>

Программа-консультант «Приемы менеджмента» v 6.0 (разработка компании «Intelpart»)

Программа предназначена для:

- работников кадровых служб;
- руководителей подразделений и фирм, где работает более 10-15 человек;
- консультантов по управлению;
- имиджмейкеров;
- преподавателей ВУЗов, читающих курс «Менеджмент», и т.п.

Решаемые задачи:

- оперативная (в течение 15-20 минут) оценка Сотрудников, Партнеров, Клиентов, Конкурентов и выявление их сильных и слабых сторон;
- построение эффективной системы управления в данной ситуации, с учетом «несовершенности» людей.

Важно: оценка проводится заочно, то есть без согласия оцениваемого. В программе предусмотрены специальные процедуры, фильтрующие субъективность оператора, работающего с программой.

Статья о программе: <http://www.triz-chance.ru/manager.html>

Это те результаты, которых удалось добиться нам и нашим коллегам. Все программы относятся к классу «систем поддержки принятия решений» («Decision Making Support Systems»). Это означает, что они не заменяют человека, а лишь усиливают его возможности. Рекомендуемое начальное обучение перед использованием каждой из экспертных систем составляет 1-2 часа в спокойной обстановке. У каждой из программ уже насчитывается несколько сотен Пользователей. По многочисленным отзывам, эти программы наиболее целесообразно использовать в случаях, когда:

- Пользователь испытывает творческие затруднения: «не пишется», «нет свежих идей...»;
- задание либо сам Заказчик «нелюбимы» Пользователем;
- специалист прекрасно знает «фактуру» по своей фирме, товарам и услугам, но плохо доносит ее до Клиентов;

• Пользователю не ясно, как начать либо как закончить текст или сценарий аудио-, видеоролика;

• необходимо быстро получить несколько десятков идей для рекламной кампании (хотя бы «на четверку с минусом»), чтобы затем выбрать и «дожать» лучшую из них;

• Пользователь элементарно устал, но вынужден работать при дефиците времени (например, в рекламном отделе или предвыборном штабе).

Бесплатные версии программ, помогающие при решении некоторых классов задач, можно загрузить здесь: <http://www.triz-chance.ru/demo.html>

Возвращаясь к проблеме, зафиксированной в 1-м пункте этих тезисов, нам бы хотелось закончить статью высказыванием первого разработчика ТРИЗ Г.С. Альтшуллера [7] (1924-1998): «...как ни парадоксально, само творческое мышление, его технология, принцип действия не претерпели качественных изменений. Считалось и до сих пор считается, что только немногие люди от рождения наделены способностью к творчеству. Эти люди упорно размышляют над задачей – и внезапно приходит озарение. Невозможно раскрыть механизм этого процесса, научиться им управлять, сделать его доступным всем... Такой взгляд на творчество поразительно устойчив, он господствует и по сей день».

Литература:

1. Альтшуллер Г.С., На пороге 2000 года, «Литературная газета» от 04.01 1984 г.
2. Викентьев И.Л., Приёмы рекламы и public relations: 215 примеров, 130 учебных задач и 18 практических приложений, СПб, «ТРИЗ-ШАНС» и «Бизнес-пресса», 2001 г., 256 стр.
3. Викентьев И.Л., Три приема Максима Соколова www.triz-chance.ru/m_sok.html
4. Викентьев И.Л., Методика оценки методик www.triz-chance.ru/estimation_techniques.html
5. Викентьев И.Л., О подготовке исследователей www.triz-chance.ru/researchers.html
6. Викентьев И.Л., Соколов Г.Б., Системе консалтинговых фирм «ТРИЗ-ШАНС» – 10 лет (обзор ТРИЗ-рынка) www.triz-chance.ru/triz-chance10.html
7. www.triz-ri.ru/authors/altshuller_bio.asp

Статья ранее была опубликована на сайте www.triz-chance.ru



ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс»

- Разработка (подготовка) документов для регистрации (перерегистрации) ООО
- Разработка рекомендаций по вопросам налогового планирования

Тел.: 5-25-95
8-914-685-50-50
www.sphinx.su

Генерация идей новых «бизнесов» (обзор креативных технологий).

Часть 1

© Михаил СОБОЛЕВ,
генеральный директор
ООО «Консалтинговая компания
«Сфинкс», 2009
www.sphinx.su

Вопрос в редакцию.

Расскажите о креативных технологиях и как их использовать в бизнесе.

Введение

Одной из отличительных способностей преуспевающего бизнесмена является умение создавать (генерировать) новые идеи бизнеса. Однако термин «новизна» имеет спорный характер. Обратимся к классификации, разработанной Г. С. Альтшуллером, основателем науки – Теории Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ). В его книге [3] предложено пять уровней задач:

1 уровень. Решение таких задач не связано с устранением технических противоречий и приводит к мельчайшим изобретениям. Задача первого уровня и средства ее решения лежат в пределах одной профессии, решение задачи под силу каждому специалисту. Вариантов изменений мало, обычно не более 10. Сами изменения локальны: незначительно перестраивая объект, они не отражаются на иерархии систем.

2 уровень. Задачи с техническими противоречиями, легко преодолеваемыми с помощью способов, известных применительно к родственным системам. Меняется (да и то частично) только один элемент системы. Ответы на задачи второго уровня – мелкие изобретения. Для получения ответа обычно приходится рассмотреть несколько десятков вариантов решения.

3 уровень. Противоречие и способ его преодоления находятся в пределах одной науки. Полностью меняется один из элементов системы, частично меняются другие элементы. Количество вариантов, рассматриваемых в процессе решения, измеряется сотнями. В итоге – среднее изобретение.

4 уровень. Синтезируется новая техническая система (то есть меняется старая техническая система). В задачах 4 уровня

противоречия устраняются средствами, подчас далеко выходящими за пределы науки, к которой относится задача. Число вариантов измеряется тысячами и даже десятками тысяч. В итоге – крупное изобретение.

5 уровень. Изобретательская ситуация представляет собой клубок сложных проблем. Число вариантов, которые необходимо перебрать для решения, практически не ограничено. В итоге – крупнейшее изобретение. Это изобретение создает принципиально новую систему, она постепенно обрастает менее крупными. Возникает новая отрасль техники. Средства решения таких задач лежат за пределами современной науки.

Проводя аналогию с данной классификацией, бизнес-идеи также можно разложить на пять ступеней. Критерием такой классификации является новизна технической системы, воплощенная в товар и предлагаемая потребителю.

1 уровень. Товар, имеющий мельчайшие изменения. Например, ручка шариковая, содержащая один стержень одного цвета.

2 уровень. Товар, имеющий мелкие изменения. Например, ручка шариковая комбинированная, содержащая три стержня разных цветов в одном корпусе.

3 уровень. Товар, имеющий средние изменения. Например, ручка шариковая, комбинированная, совмещающая свои свойства с карандашом и стиральной резинкой.

4 уровень. Товар, резко отличающийся от товара-прототипа. Например, капиллярная ручка, гелиевая ручка.

5 уровень. Товар, принципиально отличающийся от товара-прототипа. Например, электронное перо для ЭВМ. Или биоручка, фиксирующая человеческие мысли на уровне подсознания.

Умение создать новое, изобрести и внедрить – это актуальная проблема для современного человека. Человек по своей сути инертен, ему проще идти по накатанной колее, чем напрягаться. Но технический прогресс неизбежен. Ежедневно происходят открытия, делаются изобретения, которые впоследствии оказывают влияние на все человечество. Известно, что скорость роста

научно-технической информации 50 000 машинописных страниц в час.

Если человек умеет генерировать идеи, то это еще не означает, что эту идею можно назвать бизнес – идеей. В чем отличие идеи от бизнес – идеи?

Идея (греч. idea) – 1) первоначально «то, что видно», «видимое» (как и эйдос), затем «видимая сущность», прообраз. Платон называл идеей умопостигаемые прообразы вещей чувственного мира, истинное бытие. По Канту, идеи – понятия разума, которым нет соответствующего предмета в чувственном опыте (свобода, бессмертие, бог)...2) Мысль, представление...3) Намерение, план [21].

Идея – это мысль, в которой сформулирован ответ на какую-то ситуацию или на какой-то вопрос. Идея может быть подсказкой, а может содержать полный, исчерпывающий ответ.

Бизнес – идея – это мысль о том, как при решении той или иной проблемы заработать денег.

Пример. Предприниматель судится с налоговой инспекцией и выигрывает дело. Где бизнес – идея? Предприниматель дает интервью для читаемой газеты и говорит о том, что постарается помочь другим предпринимателям. Интервью – это скрытая реклама. А когда к предпринимателю обращаются за помощью, то он подсказывает, как можно решить проблему, и предлагает подборку материалов (образец искового заявления, нормативные акты) на дискете или в виде распечатанных материалов за умеренную плату.

Бизнес – идея здесь заключается в том, что предприниматель, владея специальной информацией, находит потребителей этой информации, которые готовы платить за нее.

Основное отличие бизнес – идеи от простой идеи – это готовность общества или отдельных его представителей платить за саму идею или ее внедрение в жизнь.

Часто человек, сделав изобретение, не задумывается о том, как с помощью этого изобретения можно заработать, или просто не видит практического применения своему изобретению. Здесь на помощь изобретателям приходят или

должны приходить предприниматели.

Предприниматель – человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу [13, с.44].

Предприниматель, похоже, единственный, кто всерьез заинтересован в продвижении какой-либо идеи на рынок.

Существует хорошая американская поговорка: «Кто придумал, получает 1 доллар, кто произвел – 10, тот, кто продал, -100» [14, с.68].

Мы рассмотрели ситуацию, когда есть изобретение, идея, и нужно придумать, как ее использовать в коммерческих целях.

Но бывает и другая ситуация, когда положение на рынке или в бизнесе требует внедрения каких-либо новшеств, требует генерации новых идей. Причем это нужно сделать быстро, точно, так как конкуренты не спят и тоже думают, генерируют.

В данной статье рассмотрены различные способы, методы и технологии генерации новых бизнес – идей.

1. Методы генерации идей

Можно различать методы генерации идей простые, сложные и научные.

Простыми методами являются способы, подталкивающие к появлению новых мыслей, идей, образов, ощущений. К ним можно отнести размышления под водой с задержкой дыхания, изучение поз йоги, использование различных запахов, звуков, медитацию и так далее.

Сложные методы, как правило, имеют определенные правила работы, направляющие работу мыслей в нужное русло. К ним можно отнести методы: «мозговая атака», «морфологический ящик», «контрольные вопросы», «метод аналогий» и так далее.

Научные методы отличаются тем, что оперируют закономерностями, четкими правилами и хорошо работающими инструментами. В настоящее время единственной научной теорией генерации идей можно считать Теорию Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ).

1.1. Метод аналогий

Метод аналогий – это самый простой способ генерации идей.

Аналогия (греч. analogia – соответствие – сходство) – сходство предметов (явлений, процессов) в каких-либо свойствах. Умозаключение по аналогии – знание, полученное из рассмотре-

ния какого-либо объекта, переносится на менее изученный, сходный по существенным свойствам, качествам объект; такие умозаключения – один из источников научных гипотез. Аналогия существа, аналогия бытия (лат. analogia entis), – один из основных принципов католической схоластики; обосновывает возможность познания бытия бога из бытия сотворенного им мира [21].

Если кратко, то аналогия – это то, что сделано по подобию.

Есть магазин игрушек для детей, а почему бы не открыть магазин игрушек для взрослых? Отдел сувениров, в котором есть и самурайские мечи, и картины, и песочные часы – те же самые игрушки, только для взрослых.

Путешествуя в крупном городе, вы увидели подвижные резиновые аттракционы, на которых весело резвятся дети. А почему нельзя купить такие же аттракционы и установить там, где их нет (в родном городе, селе, поселке городского типа)?

Для того чтобы использовать метод аналогий, достаточно просто внимательно смотреть по сторонам.

Другой практический способ генерации новых идей – это чтение газет, журналов, книг. Можно составить целый список идей, на которых можно заработать. Возникает только вопрос: «Что значит новые бизнес – идеи?». Всё относительно, даже идеи. «Все новое – это хорошо забытое старое». Идея может быть старой, но в данном месте и в данных условиях она абсолютно нова, так как просто никто не додумывался так делать раньше.

Другой способ получения готовых бизнес – идей – это Интернет. Есть сайты, посвященные вопросам применения тех или иных идей. Бери, как говорится, и зарабатывай деньги.

Делаем вывод. Порой для генерации новых бизнес – идей достаточно посмотреть внимательно по сторонам, чтобы увидеть аналогии. Возьмите листок бумаги и ручку. Просто запишите то, что вы видите из окна. Магазин обуви, киоск, кафе, книжный магазин и так далее. Проанализируйте этот список. Задайте себе вопрос: «Если это есть где-то, то почему не может быть у меня?».

1.2. Морфологический ящик

Основатель этого метода – американский астроном Фриц Цвикки.

Сущность этого метода заключается в построении многомерных таблиц (морфологических ящиков), в которых осями берутся основные показатели данной совокупности объектов [1, с.52].

При морфологическом методе, до выбора, нужно построить многомерную таблицу. В таблице на одной оси надо отложить одни показатели (внешний вид: длина, толщина и т.д.), на другой оси – химический состав (дерево, железо, стекло и т.д.), на третьей – другие показатели. Такой ящик охватит почти все мыслимые комбинации. Их может быть тысячи и миллионы, в зависимости от количества осей.

В этом один из **главных недостатков** морфологического метода. Чем больше осей, тем больше вариантов. Наиболее эффективно применение этого метода при решении задач общего плана (проектирование новых машин, решений). Рекомендуется использовать только две оси.

Задача.

Придумать новые свойства для карандаша и стиральной резинки, чтобы эта продукция была бы новой или оригинальной.

Технология подготовки таблицы.

1. Берем карандаш. Запишем три основных его свойства: твердый, деревянный, длинный.

2. Берем стиральную резинку. Запишем три основных ее свойства: мягкая, маленькая, гибкая.

3. Теперь заполняем таблицу 1.

Просто записываем попарно характеристики нового товара.

4. Делаем анализ полученных вариантов.

Получилось девять вариантов. Какие могут быть бизнес – идеи?

1. Карандаш – резинка. С одной стороны карандаш, с другой – резинка.

2. Резинка стиральная очень мягкая и очень твердая (два вида резинок – увеличение ассортимента).

3. Мягкий – твердый карандаш. Мягкость и твердость стержня (набор каран-

Таблица 1. Морфологический ящик

Карандаш / Стиральная резинка	Твердый	Деревянный	Длинный
Мягкая	мягкая – твердый	мягкая – деревянный	мягкая – длинный
Маленькая	маленькая – твердый	маленькая – деревянный	маленькая – длинный
Гибкая	гибкая – твердый	гибкая – деревянный	гибкая – длинный

дашей различной твердости). С одной стороны карандаша твердый стержень, а с другой – мягкий.

4. Мягкая резинка, сделанная под цвет дерева (дизайн).

5. Очень длинная мягкая резинка (для особо ленивых или тех, кто не любит часто ходить в магазин). От такой резинки можно отрезать кусочки нужных размеров.

6. Очень маленькая резинка (одноразовая).

7. Очень маленький карандаш (карманный).

8. Стиральная резинка диаметром и длиной с карандаш.

9. Карандаш, который легко гнется, но не ломается (для детей).

Мы получили девять идей, которые используются или можно использовать для получения прибыли.

Размеры данной матрицы могут быть 3x3, 4x4, 5x5 и т.д. Можно взять третий объект для анализа и его свойства, тогда получится матрица размерами: 3x3x3, 4x4x4, 5x5x5 и так далее.

Приведем пример использования морфологического анализа в рекламе. Данный пример рассматривался на семинаре Викентьева И.Л. «Рекламные кампании и акции PR», проходивший 22-24 марта 2002 г. в Москве.

Задача – придумать новый рекламный стенд.

Алгоритм работы:

1. Взять систему для совершенствования.

2. Назвать два – три основных параметра и выразить понятия (менее очевидные): чем ощущается, форма, материал.

3. Обман сознания. Какие бывают формы, чувства, материалы?

Материал: жидкость, силикон, нефть, навоз.

Ощущения: тактильные, нос, вкус, интуиция, равновесие.

Форма: мёбиус, аморфные, многомерные, облако.

4. Выбираем произвольные формы. Возникли интересные идеи:

Компаунд – к полу слегка приклеиваются ноги посетителей возле стенда.

Баллоны с потолка – в виде лабиринта (на баллонах надписи).

Елочка – иллюзия прорастания сквозь ветки.

Лента Мёбиуса в виде треугольника, квадрата.

Сформулируем выводы.

1. Метод морфологического ящика прост и надежен, легко программируемый, но при большом выборе параметров очень громоздкий.

2. Появившиеся варианты в результате перебора только направляют мысль в

нужное русло, но не гарантируют появления новых идей.

3. Данный метод можно использовать в любых областях человеческой деятельности.

1.3. Оператор РВС

Оператор РВС – «размер – время – стоимость» – один из методов подавления психологической инерции.

Меняя в воображении размеры объекта, его стоимость и время работы, мы раскрепощаем свое сознание и, возможно, ожидаем появления новых бизнес-идей.

Пример – простой карандаш.

Оператор «размер». Большой – средний – маленький.

Очень большой карандаш (как сувенир, карандаш – дирижабль для рекламных целей, карандаш – стенд – указатель на магазин канцелярских товаров).

Очень маленький карандаш – для детей, для органайзеров, в деловые папки и блокноты как сопутствующий товар.

Оператор «время». Длительный период – средний период – маленький период.

Включение в состав стержня химического соединения, которое бы позволило отрегулировать время хранения изображения.

Одноразовый карандаш.

Оператор «стоимость». Очень дорого – доступно – дешево – бесплатно.

Дорогая сувенирная продукция.

Карандаш как подарок в рекламных целях или благотворительных акциях.

Вывод.

Оператор «РВС» позволяет взглянуть на объект с разных точек зрения.

1.4. Мозговая атака

Принцип этого метода заключается в попытке раскрепостить мышление человека и заставить генерировать любые, даже бредовые, идеи. Обычно «мозговую атаку» или «мозговой штурм» используют в коллективе, но можно работать и одному человеку.

Процедуру «мозговой атаки» можно разбить на два или три этапа. Рекомендуется иметь под рукой бумагу, ручку или диктофон. Этапы включают в себя: генерирование идей, анализ идей, выбор ключевых идей.

На первом этапе задается какой-то вопрос, например: «Как можно улучшить работу нашего магазина?». Далее, в течение 15-20 минут, человек или группа начинает предлагать различные варианты. Действует только одно правило: «Запрещено критиковать и отвергать идеи».

Вниманию руководителей и специалистов предприятий!

**Консалтинговая компания «Сфинкс»
проводит тренинг**

«Технологии продаж»

Автор и ведущий –

Соболев Михаил Викторович (г. Арсеньев),
генеральный директор ООО «Консалтинговая
компания «Сфинкс».

Продолжительность: 9 академических часов.

Цель тренинга:

Повышение уровня личных продаж участников тренинга за счет приобретения новых навыков продвижения товаров или услуг.
Средства достижения цели:

1. Развитие профессиональных умений устанавливать и поддерживать контакт с клиентом.
2. Развитие навыков аргументированного предоставления услуг.
3. Освоение техник преодоления возражений.
4. Развитие навыков взаимодействия с клиентами в проблемных и конфликтных ситуациях.

Программа тренинга:

1. Структура продажи.

Этапы взаимодействия с клиентом:

Особенности и значение каждого этапа.

2. Основные психологические типы поведения клиентов.

Типы клиентов.

Особенности взаимодействия с различными типами клиентов.

3. Преодоление возражений и работа с препятствиями. Виды возражений. Схема, позволяющая отличать объективные возражения и отговорки.

Подготовка к работе с возражениями.

Способы работы с возражениями с учетом психологических особенностей клиента.

Как избежать спора.

Структура тренинга:

9.45-9.55 – регистрация участников семинара-тренинга.

10.00 – открытие тренинга.

10.05 – 11.30 – учебное время.

Приветствие. Знакомство. Ожидания.

Игра – разминка (Вертушка общения 1 – «Продай товар»).

Анализ игры.

11.30 – 11.45 – кофе-брейк.

11.45 – 13.00 – учебное время.

Теоретический материал.

Структура продаж (схема).

Работа с возражениями.

13.00 – 14.00 – обед.

14.00 – 15.30 – учебное время.

Деловая игра. Вертушка общения 2 – «Работа с возражениями».

Отработка 15 приемов с возражениями.

15.30 – 15.45 – кофе-брейк.

15.45 – 18.00 – учебное время.

Деловая игра. Вертушка общения 3 – «Трудный клиент».

Закрепление 15 приемов с возражениями.

Деловая игра. Вертушка общения 4 – «Конфликт с продавцом».

Окончание тренинга. Анкетирование участников.

18.00 – закрытие семинара-тренинга, вручение сертификатов, фотография на память.

Время и место проведения: с 10.00 до 18.00,
ул. Островского, д.20 (филиал ДВГУ).

Контакты, предварительная заявка:

ccsphinx@mail.primorye.ru

Телефон: (42361) 5-25-95

Цель первого этапа – предложить и зафиксировать как можно больше идей, создать некую избыточность.

На втором этапе каждая идея анализируется, рассматривается ее целесообразность, возможность применения в конкретных условиях. В результате из 100 – 200 идей отбирается 10 – 20, пригодных к применению.

На третьем этапе происходит выбор наиболее эффективных идей.

Принцип «мозговой атаки» прост в эксплуатации. Главное – заставить забыть на время про критиков и дать волю своему воображению, и только успевая записывать.

Для решения несложных бизнес – задач этот метод очень эффективен, но для создания принципиально новых бизнес – идей он мало эффективен.

Во второй части статьи будет сделан обзор научной технологии креатива – Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ)/

Список использованных источников:

1. Альтшуллер Г.С. Алгоритм изобретения. «Моск. рабочий», 1973. 296 с.
2. Альтшуллер Г.С. и др. Профессия – поиск нового (Функционально – стоимостный анализ и теория решения изобретательских задач как система выявления резервов экономики) /Г.С. Альтшуллер, Б.Л. Злотин, В.И. Филатов. -Кишинев: Картия Молдовеняск э, 1985. – 196 с., ил.
3. Альтшуллер Г.С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач. – Новосибирск: Наука, 1986. -209 с.
4. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука. – М.: Советское радио, 1979.
5. Вагин И.О. Умейте мыслить гениально. – СПб.: Питер, 2002. – 192 с. – (Серия «Сам себе психолог»).
6. Викентьев И.Л., Кайков И.К. Лестница идей: Основы теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) в примерах и задачах. – 1992. – 104 с.
7. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relations, Часть 1, – СПб, Издательство ТОО «ТРИЗ-ШАНС», 1995, 228с.
8. Злотин Б.Л., Зусман А.В. Решение исследовательских задач. – Кишинев: МНТЦ, «Прогресс», Картия Молдовеняск э, 1991. -204 с.
9. Как стать еретиком /Сост. А.Б. Селюцкий. – Петрозаводск: Карелия, 1991. -365 с.: ил. – (Техника – молодежь – творчество).
10. Как стать предприимчивым и богатым: Из американских рецептов / Сост. и предисл. Ю.В. Емельянова; Пер. с англ. Н.М. Емельяновой. – М.: Мол. гвардия, 1991. – 395 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер с англ./ Общ ред и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736с.
12. Мерлин и Том Росс. Большие идеи для малого бизнеса в сфере услуг/ Пер с англ. Г. Моисеенко. -М.: «Агенство «ФАИР», 1996. – 304с.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
14. Мороз Ю. Бизнес: Пособие для Тениев. – Волгоград: ИПК «Царицын», 1997. – 128 с., ил. 4.
15. Нить в лабиринте /Сост. А.Б. Селюцкий. – Петрозаводск: Карелия, 1988. -277 с.: ил. – (Техника – молодежь – творчество).
16. Певзнер Л.Х. Ресурсы решения исследовательских задач: Методическое пособие для слушателей и руководителей школ, секций и кружков по ТРИЗ. – Свердловск, 1989. – 41 с.
17. Поиск новых идей: от озарения к технологии // Теория и практика решения изобретательских задач / Альтшуллер Г.С., Злотин Б.Л., Зусман А.В., Филатов В.И. – Кишинев, 1989. – 450 с.
18. Правила игры без правил /Сост. А.Б. Селюцкий. – Петрозаводск: Карелия, 1989. -280 с.: ил. – (Техника – молодежь – творчество).
19. Рождение изобретения (стратегия и тактика решения изобретательских задач) /А.И. Гасанов, Б.М. Гохман, А.П. Ефимочкин и др.. М.: Интерпракс, 1995, 432с.
20. Система «ТРИЗ-ШАНС» ПЕДАГОГИКА + ТРИЗ: Сборник. Выпуск 1. -Гомель: ИПП «Сож», 1996. – 48 с.
21. Советский энциклопедический словарь/ Гл. ред. А. М. Прохоров. 2-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 1600 с., ил.
22. Сэмюэл А. Мэлоун. Навыки мышления для менеджера. Серия «1000 секретов успеха». Ростов н/Д: «Феникс», 1997. – 320 с.
23. Тарасов В.К. Технология жизни: книга для героев. – СПб.: Политехника, 1992. – 64с.
24. Шанс на приключение /Сост. А.Б. Селюцкий. – Петрозаводск: Карелия, 1991. -304 с.: ил. – (Техника – молодежь – творчество).
25. www.homebusiness.ru/ideas

Статья ранее была опубликована на сайте www.sphinx.su по адресу: <http://www.sphinx.su/node/200>

Вниманию руководителей и специалистов предприятий!

Консалтинговая компания «Сфинкс» проводит тренинг

«Тайны «денежной ямы» (навыки эффективного мышления)

Структура тренинга:

1. Типы доходов:

активные (линейные);
пассивные (инвестиционные): интеллектуальная собственность, дивиденды, доходы от бизнеса, акции, банковские проценты, векселя, облигации, ссуды, рента, аренда;
объекты интеллектуальной собственности.

2. Пятнадцать основных стратегий достижения богатства:

Стратегия 1. Накопления – Акции.

Стратегия 2. Накопления – Недвижимость.

Стратегия 3. Накопления – Бизнес.

Стратегия 4. Накопления – Бизнес – Недвижимость.

Стратегия 5. Накопления – Бизнес – Акции.

Стратегия 6. Накопления – Бизнес – Недвижимость – Акции.

Стратегия 7. Работа + Домашний бизнес – далее п. 1-6.

Стратегия 8. Бизнес – Акции.

Стратегия 9. Бизнес – Недвижимость.

Стратегия 10. Бизнес – Недвижимость – Акции.

Стратегия 11. Работа + Объекты интеллектуальной собственности (ОИС).

Стратегия 12. Работа + ОИС – Недвижимость.

Стратегия 13. Работа + ОИС – Акции.

Стратегия 14. Работа + ОИС – Накопления – далее п. 1 – 6.

Стратегия 15. Работа + сетевой маркетинг – Накопления – далее п. 1 – 6.

3. Почему богатые становятся богаче?

Инструменты богатых людей.

4. С чего начать?

Домашний бизнес (типы, классификация).
Основы бизнес – планирования.
Изучение налогового кодекса (виды налогообложения).

5. Построение бизнеса.

5. 1. Бизнес – идея.

Методики генерирования (идеи на миллион и на миллиард).

5. 2. Бизнес-планирование. Основные разделы.

5. 3. Модель бизнес-процесса. Устойчивость модели.

5. 4. Защита бизнеса.

5. 5. Инвестирование / Реинвестирование.

6. Основы инвестирования.

Основные принципы инвестирования: ДДЛ, ВДЛ.

Основные виды инвестирования.

6. 1. Инвестирование в другой бизнес. Анализ бизнеса.

6. 2. Инвестирование в недвижимость.

7. Развитие эффективного мышления.

7. 1. Финансовый интеллект. Как развивать?

7. 2. Исследования рынка. Как проводить?

7. 3. Обучение. Курсы. Семинары. Какие курсы?

7. 4. Time-management. Основные подходы и правила.

Тренер-консультант –

Соболев Михаил Викторович.

Время и место проведения: с 10. 00 до 18. 00,
ул. Островского, д. 20 (филиал ДВГУ).

Контакты, предварительная заявка:

ccsphinx@mail.primorye.ru

Телефон: (42361) 5-25-95

Покажите мне целевую группу, и я переверну рынок (Об упрощении процесса сегментирования)



КАВТРЕВА А.Б.,

СЫЧЕВ С.В., КАВТРЕВА А.Б.,
© Система «ТРИЗ-ШАНС»,
ri@triz-ri.ru, sch@triz-ri.ru, www.triz-ri.ru
Тел./факс: (863)2-699-123, 2-698-765

ОПАРИН Ю.А.,
фирма «СЕРВИС ТВ», Г. ИВАНОВО.

«Меня интересуют люди обеспеченные и люди среднего уровня, имеющие дома и драгоценности, часто покидающие жилье ради путешествия, командировки или отдыха за городом. Мне интересны одинокие богатые коллекционеры и владельцы отдельных строений (коттедж, частный дом), а также люди «опасающиеся», люди с большим количеством знакомых, посещающих их квартиру, то есть люди «избыточно общительные».

Меня интересуют люди, имеющие хорошую аудио- и видеоаппаратуру; люди, побывавшие в ситуации обворованных; меня очень интересуют их родственники, живущие в криминально-неблагополучных районах, а также люди, снимающие или арендующие жилье. Меня интересуют люди, работающие на дому и имеющие для этого технику: программисты или профессиональные музыканты, на худой конец – просто владельцы компьютеров.

Меня интересуют все, кроме нищих. Нет, я не бандит, я – президент страховой компании, формулирующий задачу своему рекламисту.



СЫЧЕВ С.В.,

Судя по переписке, многим нашим Читателям наиболее трудной представляется проблема выбора целевой группы...

Коллеги пишут:

«... И дело даже не в том, что на вопрос: «Кто может купить Вашу продукцию?» – Заказчик отвечает: «Да, кто угодно...», а в том, что мне порой и самому ответить на этот вопрос трудно. Дело в том, что можно сегментировать очень дробно и это займет много времени, а будет ли стоить овчинка выделки? Как определить рубеж, на котором нужно остановиться?»

«... Основным затруднением для меня, как я понимаю, является отсутствие критериев, по которым можно минимизировать задачу. Как с сегментами, к примеру. Я могу очень долго сегментировать, но начинаю путаться, и чем сильнее уточняю целевую группу, тем более трудоемкой становится работа и – если честно – больше путаницы. Будет ли от всего этого толк...?»

«... Честно говоря, начинаю застревать. Вы пишете: «Интересующие данные можно получить и непосредственно из текущих документов, если в них через компьютер завести соответствующие графы. К примеру, в той же накладной проставить дополнительную графу – «Профиль деятельности». Клиентов заполнить это особо не затруднит, а отделу рекламы даст лишнюю информацию о сегментах». Однако если не учитывать стоимость услуги (она очень ничтожна), то целевые группы – это практически все владельцы чего-либо в квартире. Где критерий?»

«... Затруднение вызывает критерий сегментирования. Можно сегментировать бесконечно долго, но где остановиться? Сегментировать надо только потребителей или всех остальных тоже? Ведь, например, в сегменте потребителей, арендующих жилье, влиять на решение может кто угодно. Их можно описать просто (если не шибко уточнять) – «знакомые». Но если не уточнять, то так можно описать всех людей во всех сегментах. Тогда какой во всем этом смысл? Я в отчаянии. Где истина?»

Это лишь некоторые из вопросов, на которые приходится отвечать довольно часто. Поэтому, прежде чем рассмотреть этап разработки и проектирования рекламной кампании и акций PR, постараемся ответить на поставленные уважаемыми Читателями вопросы.

Сделаем попытку упростить сегментирование созданием контекста (или, как говорят в ТРИЗ, «переходом в надсистему»). Что это значит?

Приведем несколько примеров «не из рекламы».

Пример 1.

Известная задачка: надо измерить обычным градусником температуру тела маленького (меньше муравья) жучка-долгоносика.

Как это сделать?

Ответ: «Собрать полный стакан этих жучков и засунуть туда градусник».

Пример 2.

Необходимо набрать полный стакан воды. Обычно мы не делаем этого «по молекулам», а делаем «целым потоком».

Пример 3.

На самом деле, очень **затруднительно читать по буквам**. «По сло-гам» читать легче, а «по словам» еще легче, ибо нам нет нужды читать и понимать каждую букву. Мы видим и понимаем сразу целое слово.

Что объединяет эти примеры? И как они помогут нам в упрощении сегментирования?

В каждом случае такое упрощение происходит благодаря «объединению частей в некое целое», с которым работать легче.

Проектируя рекламную кампанию, мы оперируем не «людьми», а «потоками потенциальных Клиентов». И понятно, что эффективнее найти готовый поток, нежели создавать свой (ибо последнее более затрат-

но). Как пишет И.Л. Викентьев, «лев в прерии обычно не гоняется за каждой отдельной антилопой, а поджидает целое стадо на водопое». Строго говоря, наша задача – «искать стада и водопой». И среди прочих возможных вариантов сегментирования выбрать такой, который их нам предоставляет.

Ниже приведены три критерия, с помощью которых можно резко сократить число перебираемых вариантов.

Критерий 1

Готовый «однородный» поток потенциальных Клиентов.

Что такое «поток потенциальных Клиентов», в общем, понятно. Надо пояснить, в каком смысле здесь используется слово «однородный»?

Каждый поток **задает структуру** информации, мнениям, а значит, и стереотипам людей. Так, потоки могут быть структурированы:

- в пространстве (например, люди, собравшиеся на площади в День города; пассажиры «Титаника»),
- либо во времени (предприятия, отправляющие грузы в течение квартала; зрители всех киносеансов фильма «Титаник», демонстрирующегося в кинотеатре).

Одним из интересующих нас свойств/факторов потока является следующий: у большинства людей в потоке – общие стереотипы; **каждый поток, в целом, озабочен и/или обрадован чем-то одним** (либо малым числом одинаковых факторов).

Так, например, с машиной в пробке может случиться масса неприятностей: формально ее могут угнать, если хозяин на минуту вышел; ее может задеть другая машина; в нее может попасть пролетающий метеорит... Но вряд ли... статистическое большинство водителей будет обеспокоено угоном из пробки или попаданием метеорита в машину (хотя с увеличением «пробки» вероятность появления водителей с такими странными опасениями возрастет).

А вот получения удара от задней машины или, наоборот, нанесения удара передней – будут бояться многие. Более того, почти весь поток автомобилистов в пробке будет – в той или иной степени – дестабилизирован именно данными факторами.

Аналогично, очень малое число директоров, находящихся в офисах, будет реально обеспокоено тем, как не пролить на клавиатуру чай (хотя это возможное и даже не редкое явление). Гораздо больше руководителей будет озабочено тем, что Заказчик не оплатит выполненные работы в срок.

В этом смысле, хотя «все люди разные», но «оказавшись на одном вокзале», они, в большинстве, озабочены примерно одинаковыми стереотипами, равно как и люди,

смотрящие «Санта-Барбару» (другими, но одинаковыми).

Таким образом, «поток формирует контекст». Контекст задает стереотип.

В связи с этим, полезно ответить на следующие контрольные вопросы:

а) Существуют ли уже «в пространстве» (например, «на вокзале», «на площади», «у телевизоров»...) **готовые многочисленные однородные потоки/группы потенциальных Клиентов?**

Именно так мы их и сегментируем: «Люди, пришедшие на вокзал», «Люди, пришедшие на рынок», «Люди, смотрящие «Санта-Барбару».

Понятно, что это очень разные люди: «от бомжа и до академика», «от школьника и до пенсионера» и т.д., НО их разнообразие – **в этом контексте** – не важно. Ибо «люди, пришедшие на вокзал» ПО ОДОЛЖИМ ИХ СТЕРЕОТИПАМ статистически делятся только на «тех, кто опаздывает на поезд»; «тех, кто ожидает поезд»: «тех, кто встречает поезд», «тех, кто отправляет посылку с проводником...». Стереотип задается контекстом. И в пределах данных контекстов стереотипы одинаковы.

И только вернувшись домой (например), люди становятся «академиками» или «школьниками» (если, конечно, не включили «Санта-Барбару»).

б) Существуют ли уже «во времени» (например, «в 21-00», «в обеденный перерыв», «во время общения с Интернетом» и т.д.) **готовые многочисленные однородные потоки/группы потенциальных Клиентов?**

Пример.

Люди становятся более-менее похожими в моменты: «зависания» компьютера в неподходящее время», «встречи Нового Года – в момент, когда бьют куранты», «получения от Клиента наличных денег» и т.д.

с) Смогут ли они «в месте «А» и/или «во время «В» купить (попробовать, увидеть, услышать и т.д.) **наш продукт?**

д) Имеют ли люди (по п. а и б) возможность интенсивного общения друг с другом и/или с другими потенциальными Клиентами?

Например, люди, смотрящие «Санта-Барбару» или опаздывающие на поезд, друг с другом в это время не общаются.

Еще пример.

Сравним две системы: обычный «бумажный» «директ-мейл» и электронную почту посредством Интернет. Можно отправить несколько тысяч «бумажных» писем в целевую группу и получить отклик лишь на несколько. Если же отправить несколько тысяч электронных писем (да еще и попасть в целевую группу), то «выхлоп» может превысить число отправлений.

Причина в том, что люди одного круга, получившие электронные письма, начина-

ют общаться и друг с другом тоже. То есть становятся «разносчиками», так называемой «вторичной рекламы».

Рассмотрим модельный пример.

Предположим, необходимо вывести на рынок товар – некие хлебобулочные изделия конкретного производителя. Пусть будут круассаны.

На первый взгляд, получается, что, в той или иной мере, купить его могут все: мамы, папы, дети, студенты (обоего пола); владельцы точек, торгующих хлебом, лоточницы; бабушки, дедушки, любящие поесть; продавцы хлеба в магазинах и точках питания; снабженцы; покупатели у прилавка... Кроме того, есть преподаватели ВУЗов, есть служащие, питающиеся в столовых, есть те, которые перекусывают на рабочих местах, есть школьники. Далее, хоть мы и упомянули мам, сам ребенок сможет купить круассан по дороге из школы или в самой школе, да и папа иногда может купить.

Для примера рассмотрим из приведенного списка две группы: «преподаватели ВУЗов» и «студенты».

Преподаватели ВУЗов

Контрольные вопросы по критерию 1:

а) Где (то есть «в пространстве») их сразу много?

б) Когда (то есть «во времени») они организованы (однородны)?

с) Смогут ли «в этом месте» и/или «в это время» купить нашу БУЛКУ?

д) Совпадают ли а) и б), и общаются ли при этом преподаватели друг с другом (или другими потенциальными Клиентами – хоть с теми же студентами)?

Ответы:

а) Преподавателей много, собственно, в ВУЗах.

б) Организованы (то есть находятся «в одинаковом состоянии») они... ну, может быть, на заседаниях кафедр, за обедом (хотя, в отличие от студентов, преподаватели обедают, в большинстве своем, каждый «по-своему») ... А вообще, даже читая лекции в одних и тех же студенческих группах, они находятся в разных контекстах. Как ни парадоксально, но, если нас интересует большая «однородная» статистика, то – в случае с преподавателями – характерные временные интервалы найти трудно.

с) Учитывая, что ответ по п. «б» не найден, ответим только по п. «а». Итак, смогут ли они купить круассан в ВУЗе (причем именно «наш», а не какой-либо другой)? Собственно, сама формулировка вопроса вынуждает нас его переформулировать: «Смогут ли те из преподавателей, которые обедают в ВУЗе, купить его в ВУЗе?»

Во многих учебных заведениях часто и так пекут свои булочки, и поэтому есть вероятность, что «добраться» можно будет только до киосков, окружающих ВУЗы. Дальше могут просто «не пустить».

Обратим внимание на то, как уже силь-

но «дробится» изначально не вызывающая споров целевая группа.

д) Очевидно, сколько-нибудь значимого числа разговоров мы не получим.

Студенты ВУЗов

Контрольные вопросы по критерию 1:

а) Студентов много там же, где и преподавателей (причем первых гораздо больше), а также студентов много, например, «на дискотеках», «в пивных барах» и т.д.

б) Понятно, что они более «однородны» (возьмем хоть контекст – «во время лекции», хоть контекст – «во время обеда», хоть контекст – «в перерыве между парами», «за пивом», «у телевизора» и т.д.).

с) Смогут ли они купить наш круассан в прямо в ВУЗе? (Возможно, что и нет – см. выше.) «Во время обеда» – да, но в теплое время года, и те, кто выйдет на улицу. «На дискотеке» – скорее всего, да и т.д.

д) Число разговоров между студентами мы можем получить очень существенное.

Критерий 2

Желательно, чтобы уже существующая («ресурсная») сеть продаж была максимально согласована (в пределе – «совпадала» в пространстве и во времени) с выбранным выше потоком.

Пример.

Когда страховые агенты ходят по квартирам и предлагают застраховать бытовую технику, их просто не пускают на порог. Люди злятся на то, что их отвлекают от дел, им жалко «ни с того, ни с сего» отдавать круглую сумму, часто они боятся, что агент, «изучив» их имущество, станет наводчиком для воров.

Совершенно другая ситуация при покупке телевизора, магнитофона, холодильника и, собственно, любого товара: покупатель получает от продавца гарантию работы в момент оплаты.

То есть, с одной стороны, есть поток(и) Клиентов, выбранный по критерию 1. С другой стороны, есть собственная сеть продаж фирмы. Проходит ли поток через нее? Или надо создавать новую сеть? В случае со студентами, если допустить, что булочки пекут и в ВУЗах, можем заметить первое несовпадение.

Еще пример.

Предположим, существует сеть магазинов, но появившиеся маленькие магазинчики и/или автомобили, продающие хлеб с лотка, «отъедают поток»...

Критерий 3

Согласование с частотой потребления.

Хлеб, хлебобулочные изделия – это **ежедневные покупки**, которые совершаются на ходу (по пути). Поэтому и нам **наиболее интересны именно ежедневные потоки** (это и есть согласование), **связанные**

с ежедневным потреблением – это дом, место работы, место учебы, место отдыха, некоторые виды транспорта, например, железнодорожный.

В идеале, **частота прохождения потока должна либо совпадать, либо быть выше частоты потребления**, но никак не ниже, иначе в продажах будут наблюдаться застои.

Так, если молодежная дискотека работает только в выходные дни, понятно, что продажу круассанов нужно подстроить под цикл этого потока и вести с передвижного ларька, но никак не торговать на этой точке постоянно. Аналогично сравним потоки рабочих, ежедневно выходящих с проходной завода, и болельщиков (даже проголодавшихся) на стадионе.

Итак, в ряде случаев предлагаемой проверки можно полностью или частично снять проблему «перебора вариантов» при выборе целевой группы.

Перечитав начало статьи, Читатель, возможно, легко решит задачу, которую поставил перед своим рекламистом президент страховой фирмы.

Резюме

Выбор целевой группы – задача не такая уж и простая... Если просто следовать традиционным рекомендациям разделить «по полу», «по возрасту», «по социальному положению», то через некоторое время так запутаемся, что захочется выругаться «по-черному», «по-нашему», «по матери», и мы забредем в дебри, описанные в начале текста...

Сами-то критерии в целом и не плохи.

Но вот какой из них выбрать – вопрос не для слабонервных... Получается так, что уже даже на стадии выбора целевой группы нужен некоторый креатив – прием или приемы, позволяющие «свернуть»/упростить/сузить поле поиска...

В настоящей статье описан лишь один, но не единственно верный такой прием.

Авторы благодарят
Александра Дмитриевича
СЕМЕНИХИНА

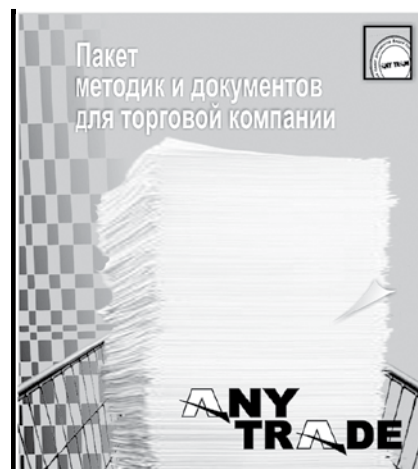
(рекламное агентство «Фабула», г. Москва)
за исправление контекстной ошибки.

Редакция сайта «Рекламное Измерение»
www.triz-ri.ru благодарит

Андрея ОПАРИНА
(фирма «Сервис ТВ», г. Иваново,
servistv@mail.ru)

за предоставленные материалы
и помощь в работе над статьей.

Статья ранее была опубликована
на сайте **WWW.TRIZ-RI.RU**
по адресу: [http://www.triz-ri.ru/themes/
method/creative/
creative18.asp](http://www.triz-ri.ru/themes/method/creative/creative18.asp)



Более 200 документов
для 34 возможных должностей
в 9 возможных отделах
плюс более двух десятков методик
в одном структурированном пакете

ДЕМО-ВЕРСИЯ пакета

ANY TRADE

[www.triz-ri.ru/download/
any_trade_demo.zip](http://www.triz-ri.ru/download/any_trade_demo.zip)

ВНЕДРЕНИЕ по системе

ANY TRADE

www.triz-ri.ru/forum/any-trade

ОТЗЫВЫ по пакету

ANY TRADE

[www.triz-ri.ru/response/
any-trade.asp](http://www.triz-ri.ru/response/any-trade.asp)

КОНТАКТ:

тел./факс:
(863) 2-699-123,
2-698-765
e-mail: ri@triz-ri.ru

www.triz-ri.ru
www.triz-chance.ru

Разработчики пакета документов -
специалисты Системы «ТРИЗ-ШАНС»:
С.В. Сычев, А.Б. Кавтрева,
К.В. Ткалич, Г.В. Владимирова.

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РАЗРАБОТЧИКОВ,
КОНСУЛЬТАНТОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

ТРИЗ-ШАНС®

Особенности применения контрольно-кассовой техники

© Валерий Анатольевич МАТЯЖОВ,
налоговый адвокат,

Адвокатская палата Приморского края,
филиал Конторы адвокатов №38 г. Уссурийска,
г. Арсеньев, пр-т Горького 20, 1 этаж, офис 1,
тел. раб.: 8(42361)5-23-24, сот.: 8-908-443-2646,
2009 год.

Если налоговые органы при проверке устанавливают, что налогоплательщик не использует контрольно-кассовую технику, они накладывают ему штраф, применяя ст. 14.5 КоАП РФ. Однако этой статьей предусмотрена административная ответственность для налогоплательщиков, которые не применяют контрольно-кассовые машины. Предусмотрена ли ответственность за неприменение иных видов контрольно-кассовой техники?

Налоговые органы довольно часто проверяют соблюдение налогоплательщиками Федерального закона от 22.05.2003 № 54–ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

В настоящее время этот Закон предусматривает, что субъекты хозяйственной деятельности, которые производят расчеты наличными денежными средствами или с использованием платежных карт, должны применять ККТ, за исключением случаев выдачи соответствующих бланков строгой отчетности в ситуации возмездного оказания услуг населению (п. 2 ст. 2 Закона о применении ККТ).

При этом, если инспекторы обнаруживают, что налогоплательщик не применяет ККТ при продаже товаров (выполненных работ, оказанных услуг), то они используют положения ст. 14.5 КоАП РФ.

Ст. 14.5. Продажа товаров, выполнение работ либо оказание услуг при отсутствии установленной информации либо без применения контрольно-кассовых машин.

Продажа товаров, выполнение работ либо оказание услуг в организациях торговли либо в иных организациях, осуществляющих реализацию товаров, выполняющих работы либо оказывающих услуги, а равно гражданами, зарегистрированными в качестве индивидуальных предпринимателей, при отсутствии установленной информации об изготовителе или о продавце либо без применения в установленных законом случаях контрольно-кассовых машин влечет наложение административного штрафа на граждан в размере от одной тысячи пятисот до двух тысяч рублей; на должностных

лиц – от трех тысяч до четырех тысяч рублей; на юридических лиц – от тридцати тысяч до сорока тысяч рублей.

Важно заметить, что КоАП РФ предусматривает ответственность за неприменение именно контрольно-кассовой машины (ККМ).

При этом в ст. 1 Закона о применении ККТ содержится закрытый перечень технических средств, относящихся к ККТ:

- ККМ, оснащенные фискальной памятью;
- электронно-вычислительные машины (ЭВМ);
- программно-технические комплексы (ПТК).

Получается, что законодательство, регулирующее использование ККТ, выделяет ККМ лишь как один из видов ККТ.

В п. 1 Постановления Пленума ВАС РФ от 31.07.2003 № 16 «О некоторых вопросах практики применения административной ответственности, предусмотренной статьей 14.5 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, за неприменение контрольно-кассовых машин» указано, что императивно вмененное использование ККМ есть обязательный элемент установленного нормативными правовыми актами порядка общественных отношений в сфере торговли и финансов, а также правил государственной разрешительной системы (системы допуска хозяйствующих субъектов в сферу торговли и финансов).

Однако при этом следует отметить, что в силу п. 3 ст. 55 Конституции РФ любое ограничение прав как физических, так и юридических лиц возможно исключительно на основании закона, что подразумевает существование специальной нормы (совокупность норм) права, содержащей четкие и недвусмысленные основания для применения мер государственного воздействия, носящих карательный характер, к тем или иным лицам.

Кроме того, обратимся к положениям ч. 1 ст. 2.1 КоАП РФ.

Они устанавливают, что административным правонарушением признается виновное, противоправное, т.е. совершенное в нарушение установленных законом требований, деяние, за которое в КоАП РФ (или в соответствующих законах РФ) предусмотрена административная ответственность.

Значит, для привлечения лица к административной ответственности по рассматриваемым нами обстоятельствам есть несколько необходимых оснований:

- наличие некоего особого закона, установившего случаи обязательного применения ККМ юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями;
- отнесение указанным законом ККМ к единственному возможному специальным техническим

средствам, подлежащим использованию в таких случаях (т.е. некий особый закон не должен содержать какой-либо альтернативы ККМ);

– игнорирование данных требований организациями и индивидуальными предпринимателями (иными словами, неприменение последними ККМ при продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг).

Положениями Закона о применении ККТ установлены виды ККТ как независимые и отличающиеся друг от друга по ряду критериев, технические средства, которые должны использоваться юридические лица и индивидуальные предприниматели. При этом механизм определения конкретного вида ККТ, подлежащего использованию, не установлен. Соответственно юридические лица и индивидуальные предприниматели должны самостоятельно определять вид ККТ, исходя из особенностей своей деятельности (конечно, при условии возможности такого выбора).

Руководствуясь положениями действующего законодательства, трудно определить отличия ККМ от иных видов ККТ. При этом КоАП РФ не содержит положений, которые бы предусматривали ответственность за неприменение иных видов ККТ. Данное обстоятельство затрудняет определение меры ответственности, которая должна быть применена к организациям и индивидуальным предпринимателям, не использующим ни ККМ, ни иной вид ККТ.

Положения ст. 14.5 КоАП РФ объективно не могут быть реализованы на практике по следующим причинам:

– осуществление расчетов за проданные товары (выполненные работы, оказанные услуги) без применения ККМ, но с использованием иных видов ККТ является допустимым в силу Закона о применении ККТ, то есть не представляет собой противоправное деяние, а значит, не может подвергаться административному преследованию;

– уклонение от применения любого из перечисленных в ст. 1 Закона о применении ККТ технических средств при осуществлении наличных денежных расчетов фактически образует иной состав правонарушения (неприменение ККТ), не оговоренный в ст. 14.5 КоАП РФ (неприменение ККМ).

Соответственно в настоящее время законодательством фактически не предусмотрена возможность привлечения к административной ответственности лиц, осуществляющих расчеты за проданные товары, выполненные работы, оказанные услуги без применения ККМ.

При этом выход из данной ситуации будет найден, если законодатель внесет изменения в КоАП РФ.

Если к вам пришла милиция



© Валерий Анатольевич МАТЯЖОВ,
налоговый адвокат,

Адвокатская палата Приморского края,
филиал Конторы адвокатов №38 г.
Уссурийска, г. Арсеньев пр-т Горького 20, 1
этаж, офис 1,
тел. раб: 8(42361)5-23-24,
тел. сот. 8-908-443-2646,
2009 год.

Порядок проведения проверок налогоплательщиков органами внутренних дел с целью выявления налоговых преступлений претерпел изменения. Милиция лишилась многих прав, связанных с такими проверками. Однако изменения оказались формальными, так как действующие нормативные акты сохраняют ряд полномочий, связанных с проверками налогоплательщиков, за правоохранными органами.

Так что же изменили недавние поправки, какими полномочиями, связанными с налоговым контролем, обладает милиция сегодня?

С момента начала действия Федерального закона от 26.12.2008 № 293-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части исключения внепроцессуальных прав органов внутренних дел Российской Федерации, касающихся проверок субъектов предпринимательской деятельности», признавшего утратившими силу предписания некоторых пунктов ст. 11 Закона РФ от 18.04.1991 № 1026 «О милиции» (пп. 25, 35 и других), прошло более полугода.

Сегодня можно оценить некоторые результаты реализации положений данного закона.

Прежде всего, стали юридически неприемлемыми, хотя формально и не утратили силу, следующие документы, принятые в развитие пп. 25-35 ст. 11 Закона о милиции:

– Приказ МВД России от 02.08.2005 № 363 «Об утверждении инструкции о порядке проведения сотрудниками милиции проверок и ревизий финансовой, хозяйственной, предпринимательской и торговой деятельности».

– Приказ МВД России от 16.03.2004 № 177 «Об утверждении Инструкции о порядке проведения проверок организаций и физических лиц при наличии достаточных данных, указывающих на признаки преступления, связанного с нарушением законодательства Российской Федерации о налогах и сборах».

В первых комментариях к указанному закону специалисты отметили, что до принятия настоящего закона для проверки сведений о правонарушениях в предпринимательской сфере милиция была вправе:

- производить осмотр служебных помещений и досмотр транспортных средств;
- изучать документы;
- изымать образцы сырья, продукции и товаров для экспертизы;
- требовать проведения проверок и ревизий или самостоятельно проводить их.

Специалисты разъяснили, что поправки, внесенные Федеральным законом от 26.12.2008 № 293-ФЗ, лишают милицию указанных полномочий. Это означает, что при проведении мероприятий, направленных на пресечение правонарушений и преступлений, должностные лица ОВД должны будут руководствоваться только теми процедурами (и порядком их применения), которые предусмотрены нормами УПК РФ и КоАП РФ.

В рамках оперативно-разыскной деятельности милиция вправе беспрепятственно вторгаться на предприятие, изымать документы и устраивать проверки только в случае возникновения непосредственной угрозы жизни и здоровью граждан, а также угрозы государственной, военной, экономической или экологической безопасности. Иными словами, основанием для изъятия документов у налогоплательщика является наличие угрозы экономической безопасности Российской Федерации, то есть защищенности экономической системы государства.

Однако угроза экономической безопасности – понятие оценочное, и под него может подпадать достаточно широкий круг посягательств.

Угроза, как принято считать, может быть реальной и абстрактной. Законодатель же не конкретизирует, о какого рода угрозе идет речь в данном случае. При проведении оперативно-разыскных мероприятий по выявлению налоговых преступлений угроза будет пониматься правоприменителем как абстрактная, потенциально возможная, а не реальная. Так органы, осуществляющие оперативно-разыскную деятельность, могут получить сведения о факте уклонения от уплаты налогов налогоплательщика от лица, оказывающего содействие на конфиденциальной основе. Однако это будет лишь непроверенная информация об угрозе экономической безопасности. Не изучив документы организации, правоохранительные органы в большинстве случаев не способны узнать и оценить реальность угрозы.

Таким образом, угроза экономической безопасности – неудачный критерий, позволяющий инициировать действия по проверке любого налогоплательщика.

Кроме того, **органы ОВД больше не смогут проводить налоговые проверки.** Их участие в подобных мероприятиях будет ограничиваться обеспечением охраны налоговых инспекторов.

Также сотрудники милиции, а именно подразделения по налоговым преступлениям, продолжают осуществлять проверки налогоплательщиков в целях выявления налоговых преступлений, но делают это в рамках других процедур.

Данная ситуация обусловлена тем, что одна и та же по своему содержанию проверочная деятельность была урегулирована несколькими нормативными актами: Законом о милиции, Законом об оперативно-разыскной деятельности, УПК РФ, КоАП РФ.

Тот факт, что основания проведения проверок в целях выявления налоговых преступлений были исключены из Закона о милиции, не повлек отмены таких проверок. Дело в том, что теперь соответствующая деятельность регулируется другим нормативно-правовым актом – законом об оперативно-разыскной деятельности.

Следует заметить, что в данном законе приведены названия оперативно-разыскных мероприятий, при этом подробный регламент процедур оперативно-разыскной деятельности в нем не представлен.

Возникает вопрос относительно обязанности данного постановления для налогоплательщика. В приведенных выше

комментариях специалистов к Федеральному закону от 26.12.2008 № 293-ФЗ замечено, что обследование может носить гласный и негласный характер. Гласное обследование может осуществляться с согласия владельцев осматриваемых объектов. Конечно, комментарии не являются источником права, однако любой предприниматель, руководитель организации, принимая во внимание эти тезисы, может посчитать, что он вправе отказать сотруднику милиции в проведении обследования как гласного мероприятия. Вместе с тем правомерность такого отказа вызывает сомнения, поскольку существует норма, предусматривающая ответственность за неповиновение законному распоряжению сотрудника милиции (ст. 19.3 КоАП РФ).

Системно толкуя российское законодательство, можно прийти к выводу, что поисковые действия возможны лишь в процессе обыска, следовательно, они должны признаваться недопустимыми в процессе обследования. Если происходит сопротивление сотрудникам милиции в процессе осуществления принудительных поисковых действий, то основания для привлечения лица к административной или уголовной ответственности нет, поскольку ответственность возможна лишь за препятствование исключительно законным требованиям и действиям должностных лиц. Однако не исключено, что налогоплательщика могут привлечь к ответственности по иным статьям УК РФ за причинение вреда здоровью участников обследования.

Есть еще один не менее значимый вопрос, который касается предметов и документов (печатей и пустых бланков третьих организаций, носителей компьютерной информации и пр.), относящихся к факту совершения налогового преступления, но добытых незаконным путем. Обжалование подобных действий со стороны налогоплательщика и даже признание их незаконными, не препятствует принятию решения о возбуждении уголовного дела на основании подобных доказательств в дальнейшем.

Иными словами, **нарушение процедур не исключает использования результатов поисковых действий в уголовном процессе.**

Данное обстоятельство, в свою очередь, заставляет задуматься об истинной законности всей оперативно-разыскной деятельности и поставит под сомнение действенность гарантий защиты прав личности в процессе ее осуществления.

В заключение еще раз отметим, что порядок процедур проведения гласных оперативно-разыскных мероприятий в отношении налогоплательщиков не урегулирован законодательством. Это может привести к нарушениям законности, прав и свобод человека и гражданина.

Получается, что поправки в Закон о милиции, имеющие целью снять с органов внутренних дел обязанности по проведению налоговых проверок и выявлению налоговых преступлений, оказались формальными.

ОПИСАНИЕ УСЛУГ ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «СФИНКС»

Наименование услуги	Описание услуги
Аналитический блок	Описание (формализованное) ситуации в организации
Диагностика организации	Исследование организации (ее проблем и перспектив развития)
Модель организации (причинно-следственный анализ)	Описание организации (причинно-следственные взаимоотношения в организации)
Диверсионный анализ организации	Прогнозирование возможных сбоев в работе организации и разработка мероприятий по минимизации потенциальных рисков
Прогнозирование бизнеса	Описание возможных сценариев развития бизнеса
Разработка стратегического плана развития на 1 год	Разработка миссии, целей организации Разработка тактических планов по достижению целей организации
Разработка бизнес-плана с использованием экспертной программы «Project Expert»	Разработка плана развития организации с привязкой к временным срокам
Прогноз новых видов товаров / услуг фирмы	Разработка вариантов новой продукции или услуг организации
Вывод идеи (услуг / товара) на самовнедрение	Разработка системы и способов продвижения товара / услуги на рынок
Разработка новых форм взаимодействия фирмы с клиентом	Разработка системы взаимодействия «фирма – клиент»
Маркетинг	Исследование рынка
Проведение маркетинговых исследований	Исследование рынка
Конкурентный анализ	Исследование конкурентной среды (анализ конкурентов)
Реклама и public relations (создание имиджа организации)	Разработка комплекса мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Комплексная разработка рекламной кампании и акций PR	Разработка комплекса мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Анализ рекламной деятельности фирмы-заказчика	Анализ мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Анализ рекламной деятельности фирм-конкурентов	Анализ мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Построение цепочки действий фирмы	Описание бизнес-системы и бизнес-процессов в организации
Постановка задач Рекламной Кампании	Определение задач для проведения рекламной кампании
Разработка системы рекламных акций	Разработка комплекса мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Разработка основной идеи имиджа фирмы и серии имиджевых решений	Разработка имиджевых идей для фирмы
Выявление отношения (положительных и отрицательных стереотипов) различных категорий клиентов к товарам и услугам фирмы	Исследование взглядов клиентов фирмы на товар / услугу
Разработка нетрадиционных способов в создании рекламы и рекламных носителей	Разработка новых форм рекламы
Стандартный набор услуг по рекламе:	Разработка комплекса стандартных мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Разработка рекламного девиза	Разработка рекламной фразы, характеризующей организацию и ее услуги
Разработка логотипа	Разработка фирменной символики организации
Разработка рекламы для печатных СМИ	Разработка макета рекламного объявления Разработка рекламной статьи (серии статей)
Разработка радиоролика	Разработка сценария радиоролика
Разработка видеоролика	Разработка сценария видеоролика
Медиа-планирование (расчет экономической эффективности рекламы)	Разработка критериев оценки рекламной кампании и оценка рекламной кампании
Налогообложение	
Оптимизация налогообложения	Разработка методов и способов законного снижения налогообложения для организации



Тренинг как форма консультирования

© Михаил СОБОЛЕВ,
генеральный директор
ООО «Консалтинговая компания
«Сфинкс», 2009
www.sphinx.su

Тренинг – это интенсивный курс обучения, сочетающий краткие теоретические семинары и практическую обработку навыков за короткий срок. Условно тренинги можно разделить на три категории:

- коммуникативные тренинги,
- тренинги личностного роста,
- бизнес-тренинги.

Деятельность тренинговой компании не подлежит лицензированию и сертификации. Для быстрого повышения эффективности персонала нужны тренинги. Перед тем, как отправлять персонал на тренинги, руководитель должен проанализировать ситуацию в компании и ответить на вопросы:

- где мы в настоящий момент находимся?
- куда движемся?
- что нужно для корректировки маршрута?

Причины, побуждающие к обучению:

- предкризисные ситуации,
- кризисные ситуации в компании,
- запланированный прорыв в развитии.

Руководитель может понять, что сотруднику необходимо обучение, в двух случаях:

1. Сотрудник не знает, что делать в сложившейся ситуации,
2. Сотрудник знает что делать, но не знает, КАК.

В первом случае часто хватает совета коллеги, чтения книги, получения дополнительного образования или об-

учения на краткосрочных курсах. Во втором случае – тренинг – один из самых эффективных вариантов исправления ситуации. Если же в компании планируются изменения, то неплохо было бы пройти через корпоративную систему обучения (в которую будут включены и топ-менеджеры, и средний персонал, и линейные менеджеры). После того, как руководитель решил, что обучение все-таки необходимо, он принимается искать компанию-провайдера тренинговых услуг. Выбирая компанию-провайдера, необходимо обратить внимание на портфель учебных программ и клиентскую базу компании-исполнителя – это основные составляющие резюме провайдера тренинговых услуг. Следует обратить внимание на набор предлагаемых тренинговых программ, их стоимость и гибкость, описание выполненных проектов, рекомендации от клиентов-заказчиков, наличие долгосрочных проектов, известность и время жизни компании, эмоциональное восприятие компании. Выбор тренера зависит от того результата, который компания хочет получить после обучения. Предпочтение нужно отдать тому, кто поможет решить вашим сотрудникам те или иные задачи. При выборе тренера нужно обратить внимание на то, готов ли данный преподаватель сопровождать вас и вашу компанию после тренинга. Пусть просто советом по электронной почте или по телефону. Постановка задачи тренеру – самое сложное в корпоративных проектах, потому что именно от того, насколько точно будет сформулирована задача, зависит успех тренинга в целом. Цель ставите, исходя из результатов, которые вы планируете получить после окончания обучения. Лучше сузить задачу и за-

ранее обговорить индикаторы, в соответствии с которыми вы будете отслеживать изменения в производственном поведении. Прежде чем поставить задачу тренеру, рекомендуется сначала выявить проблемное поле предприятия, выделить сотрудников, которые способны решать задачи по проблемам предприятия, и определить ожидаемый результат от процесса обучения. Если вы хотите получить эффект от корпоративного обучения – будьте откровенны с тренером, обрисовывая сегмент его работы. Предтренинговое интервью позволит сформулировать программу тренинга, актуальную на сегодня для вашей компании. Если вы выбираете обучение в форме открытой группы – внимательно изучите программу обучения и резюме тренера (преподавателя). Конечно, каждый руководитель, заказывающий тренинг для своих сотрудников, хочет видеть конкретный итог. Оценка результатов обучения – очень спорный вопрос, по которому нет единого мнения ни у заказчиков, ни у тренеров, ни у независимых экспертов. Контрольные вопросы руководителю:

1. Посчитайте, сколько вы сейчас недополучаете денег при существующей эффективности сотрудников?

2. Сколько вы теряете на унылом выражении лица офис-менеджера и тоскливых голосах менеджеров по продажам?

Также трудно посчитать, сколько денег принесет компании проведенное обучение. Нужно понимать, что обучение сотрудников влияет на увеличение бизнес – показателей косвенно. Если в компании есть критерии и контрольные показатели, по которым оценивается результат работы конкретного сотрудника и компании в целом, то эффект измеряется в соответствии с критериями и достигнутыми показателями. Это выполнение плана



1. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ:

- ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ
- ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕСА
- БИЗНЕС-РАЗВЕТКА И ДИВЕРСИОННЫЙ АНАЛИЗ

2. МАРКЕТИНГ:

- РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ
- ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

* БИЗНЕС – СЕМИНАРЫ И ТРЕНИНГИ

«Европейские технологии консультирования
на Дальнем Востоке»

консалтинговая компания
“СФИНКС”

Адрес: г. Арсеньев, ул. Новикова, 24/2
Тел.: 5-25-95, 8-914-685-5050

продаж, формирование лояльной клиентуры, сокращение расходов, сбалансированное движение денежных средств, ликвидация кризисных ситуаций, завоевание доли рынка и пр. Период ожидания эффекта может занимать от одного месяца до одного года. Обучающая программа оценивается в 4 этапа:

- входной уровень,
- уровень усвоения знаний и удовлетворенности после окончания тренинга,
- изменение производственного поведения через 2-3 месяца,
- проверка изменений в организации через полгода и оценка положения компании на рынке.

Если вы заранее не планируете все эти измерения, а также действия по внедрению изменений, то результата вы и не увидите. Если не оговорены (прописаны) индикаторы, по которым результаты отслеживаются, то результата не будет. Вы его не сможете оценить.

Самый главный критерий успеха тренинга – это готовность самой организации и ее руководителя к переменам. То есть без определенных действий администрации компании производственное поведение вряд ли изменится даже после самого лучшего в мире тренинга.

Есть ли формула результативности тренинга?

Особую значимость в бизнес – организациях приобретает принцип: «Выполняется только то, что измеряется и контролируется».

Если в компании проводится обучение, то перед тем как дать старт тренингам и посттренингам, важно ответить на вопрос: «Как в компании будет измеряться эффективность тренинга и соответствие каждого обученного сотрудника новым требованиям, предъявляемым к его профессиональной деятельности?».

Ниже представлена одна из формул оценки результативности тренинга 1

Результативность работы сотрудников = [(Знания + навыки) / Организационные особенности] x Отношение к работе (мотивация)

Формула результативности показывает, что важно то, что знают и умеют сотрудники компании, каковы их способности выполнять поставленные перед ними задачи. Но также важно и то, насколько ситуация внутри организации поддерживает изменения, произошедшие с персоналом на тренинге, какие возможности предоставляет организационная культура, стиль руководства, технологии работы в целом для проявления новых знаний, умений, навыков.

Часто бывает, что персонал в процессе тренинга вовлечен, работоспособен, а на рабочем месте трудится плохо из-за неэффективного стиля руководства, который отбивает охоту быть творческим и действовать иначе, чем принято.

Исследования показывают, что дело не только в проведении тренинга.

Доказано, что позитивные тренинговые эффекты нужно поддерживать и закреплять.

Для этого и существуют **посттренинговые процедуры**.

Заказчикам тренинга важно лично побеседовать с тренером после тренинга для того, чтобы получить обратную связь и узнать мнение специалиста о том, как проходил тренинговый процесс и что он может рекомендовать в качестве посттренингового сопровождения.

Посттренинг – это система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной

профессиональной деятельности. Это могут быть тестовые задания, мини-лекции, наставничество и другое.

Начиная тренинговое обучение в компании, всегда полезно подумать, что будет происходить после занятий, какие мероприятия могут быть предложены в качестве посттренингового сопровождения персонала.

Закрепить новые знания персонала и развить навыки, приобретенные на тренинге, можно с помощью посттренинговых мероприятий. Их можно условно объединить в две группы: связанные с процедурой обучения (более 20 форм) и не связанные с процедурой обучения (более 10 форм).

Главное правило для руководителя – уделять внимание сопровождению персонала, участвовавшему в тренингах.

Ему нужно периодически напоминать сотрудникам, что главное в их работе – какое поведение от них ждет организация. А также то, как после тренинга сотрудник может реализовать себя на своем рабочем месте в ходе своей повседневной профессиональной деятельности.

Источник:

1. Добротворский И.Л. Продажи на 100%. Технологии эффективных продаж. Полный справочник высокоэффективного продавца-профессионала. – М., А-Приор, 2006. – 224 с. – стр. 195.

Статья ранее была опубликована на сайте www.sphinx.su по адресу:

<http://www.sphinx.su/node/13>

и <http://www.sphinx.su/node/248>

Место первой публикации:

журнал «Лучшее в Арсеньева», 2008 г., №1, №3, с.40

Перечень бизнес-семинаров и тренингов, проводимых ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс»

Раздел «Маркетинг»

Построение маркетинга в компании: семинар о маркетинге для немаркетологов.
Управление маркетингом для руководителей.
Управление маркетингом.
Маркетинг – Продажи.
От эффективного маркетинга к эффективным продажам.
Маркетинговые исследования: проведение собственными силами.
Как улучшить маркетинг в Компании за 8 часов.
Директор по маркетингу.
Разработка и продвижение нового товара на рынке: практическая технология.
Маркетинг: инструменты принятия решений.
Маркетинговые исследования и анализ рынка.
Практикум для маркетолога.
Формирование стратегической концепции повышения конкурентоспособности компании в сфере услуг.

Построение эффективной службы маркетинга.

Маркетинговый план:
разработка собственными силами.

Раздел «Менеджмент»

Системная модель управления предприятием.
Стратегический менеджмент.
Управление проектами.
Прогнозирование и моделирование в бизнесе.
Адаптивный менеджмент – инструмент эффективного управления организацией.
БОРЬБА С КОНКУРЕНТАМИ. Программа по конкуренции для малого и среднего бизнеса.
Классические технологии стратегического управления.
Миссия фирмы, цели, SWOT-анализ, стратегии.

Раздел «Реклама»

Реклама, которая продает.
PR директор.
Организация работы и инструментарий PR службы.
Антикризисный PR.

Корпоративная идеология и служба PR.

Практический курс по рекламе.

Раздел «Безопасность»

Диверсионный анализ.
Аналитическая разведка (бизнес-разведка).
Промышленный шпионаж.

Раздел «Личностное развитие»

Личностное развитие: управление собой и своими возможностями.
Личная эффективность.
Конфликт – менеджмент.
Манипулирование в деловом общении и способы психологической защиты.
Навыки публичных выступлений.
Навыки эффективного мышления.
Навыки творческого мышления.
Принципы личной эффективности.
Тайм-менеджмент (управление рабочим временем).
Тренинг публичного выступления.

Система мотивации персонала – дань моде или эффективный инструмент управления?



© ИЛЬМОВА Т.С.

Генеральный директор Агентства
по подбору и оценке персонала
«ПРОФФСОЮЗ» (г. Уссурийск).
Тел.: (4232) 37-49-92, 70-33-81

Сегодня мы часто слышим: «В нашей компании разработана и внедрена система мотивации персонала!», но все ли понимают, что кроется под этим понятием и какая от нее, собственно говоря, польза?

Очень часто бывает так, что громким словом – «Система мотивации» – называется не что иное, как премия или, например, процент от продаж. При этом руководитель искренне недоумевает, почему продажи падают, а клиенты разбегаются/ «Что им еще надо?», – восклицает он. – «Я создал им все условия, только работай, а они...!».

Часто сталкиваешься и с такой ситуацией, когда внедренная в компании система мотивации – это действительно сложный комплекс как материального, так и нематериального стимулирования сотрудников, но результат не оправдывает ожидания руководителя. Почему? Чтобы понять первопричину, давайте представим себе такую картинку: перед Вами стоит корзина с фруктами, в которой лежат: яблоко, апельсин, груша, киви, банан, персик и абрикос. Что бы выбрали Вы?

Каждый из нас выберет свой фрукт. Например, я не люблю яблоки, и какими бы аппетитными и сочными на вид они ни были бы, для меня они никогда не будут привлекательными. То же самое можно сказать и о мотивации сотрудников. Все мы очень разные, и то, что для одного является

пределом мечтаний, для другого не представляет никакой значимости. Внедряя систему мотивации в своей компании, управленец часто руководствуется своими ценностями. Он разрабатывает «идеальную» систему мотивации, но вот нюанс: эта система мотивации идеальна для НЕГО. Соответственно и заставить выкладываться на все 100% она может тоже ТОЛЬКО ЕГО. Для человека, который «не любит яблоки», она пустой звук! Как же создать систему мотивации, которая заставит эффективно работать всех членов коллектива и будет способствовать сплочению команды?

Общаясь со своими сотрудниками, наблюдая за их интересами и предпочтениями, со временем вы сможете понять, что же именно является приоритетным для каждого из них и каким образом можно мотивировать того или иного вашего сотрудника. Однако этот вариант хорош, когда речь идет о коллективе в 20-30 человек, а что делать, если сотрудников в десятки раз больше, более того, если они удалены от вас, находятся в другом офисе или даже в другом городе?

Разумеется, Вы можете выделить время и все-таки пообщаться с каждым из своих сотрудников с целью выявления их потребностей, на это уйдет масса времени. «Ведь это будет способствовать их эффективной работе в дальнейшем!» – убеждаете себя Вы. Однако здесь возникает еще несколько нюансов. Во-первых, далеко не каждый подчиненный сможет раскрыться перед руководителем и озвучить свои реальные потребности. Во-вторых, далеко не каждый человек может сформулировать, а иногда даже понять, что именно будет для него интересным. Люди склонны мыслить в рамках той ситуации, в которой они находятся, и порой не могут увидеть интересных возможностей, которые может предложить им компания.

Как же быть в этой ситуации? Как выявить истинные потребности сотрудников? Один из эффективных инструментов выявления потребностей сотрудников компании – тестирование персонала с целью выявления их мотивационного профиля. Тестирование помогает не только выявить приоритетные потребности в жизни человека, но и способно показать то, к чему человек стремится на бессознательном уровне.

Пример из практики.

При разработке системы мотивации для одной крупной в нашем регионе сети было

проведено тестирование руководителей филиалов. При этом важно отметить, что должность руководителя филиала является венцом карьерного роста для работников компании. Каково же было наше удивление, когда в результате тестирования подавляющее большинство руководителей филиалов показали ярко выраженную потребность в росте и развитии своей личности. Казалось бы, достигли вершины Олимпа, и кто бы мог подумать, что именно этим людям хочется развиваться дальше. В рамках компании дальнейший карьерный рост был практически не возможен, т.к. центральный офис состоит из небольшого количества ключевых специалистов. Ситуация, казалось бы, тупиковая: с одной стороны, организация не в состоянии удовлетворить приоритетную потребность руководителей, а, с другой стороны, если приоритетная потребность человека не может быть удовлетворена в рамках одной организации, рано или поздно он будет искать удовлетворения этой потребности на стороне. Поэтому при разработке системы мотивации было принято решение: для удовлетворения вышеуказанной потребности внедрить трехступенчатую программу развития руководителей в рамках компании. Оставаясь на прежней позиции, руководители повышались не в должности, а в положении в компании. Перемещение с одного уровня на другой осуществлялось за выдающиеся заслуги и оценивалось по специально разработанным критериям. На каждом уровне руководитель получал не только материальное вознаграждение, но и расширение полномочий и сфер влияния, а следовательно, прямое удовлетворение своей потребности в росте и развитии.

Это лишь один из примеров применения результатов тестирования при разработке системы стимулирования сотрудников компании. Знание истинных потребностей сотрудников – это рычаг управления ими, и находится он теперь в руках руководителя, важно лишь научиться грамотно его передвигать!

Согласитесь, что если вы всю жизнь не имели автомобиля и пытались накопить на него деньги, узнаете, что компания предоставляет возможность «Лучшему сотруднику года» купить автомобиль в кредит с рассрочкой на 5 лет, то это будет мотивировать вас больше, нежели возможность получить гараж в гаражном кооперативе, находящемся на другой стороне города от

места вашего жительства, при этом машины Вы по-прежнему не имеете!

Используя при оценке сотрудников тесты, важно помнить, что далеко не все тесты обладают такими значимыми характеристиками, как валидность и надёжность. Также важно учитывать, что в руках специалиста тесты – это инструмент. И как всякий инструмент, он обладает своими характеристиками, особенностью применения и набором навыков, требуемых для обращения с собой. Это как скальпель – в руках грамотного хирурга он спасает, а в руках дилетанта – лишает человека жизни. Как же можно избежать этих ошибок? Как и в любом деле, здесь лучше обратиться к профессионалам. Ведь мы, как правило, не шьем себе одежду, не печем себе хлеб и не разводим кур, чтобы получить яйца: во всех этих делах мы привыкли доверяться специалистам. Это, в итоге, не только экономичнее, но и результат, который мы получаем, лучше, чем если бы мы сделали все это сами. У профессионалов есть не только необходимые инструменты, но и опыт, который помогает им предоставлять потребителям качественный товар. То же самое можно сказать и об оценке персонала.

В заключение хочется сказать:

система мотивации сотрудников компании может быть разной. В каждой компании она индивидуальная. Простая или сложная. Важно лишь четко определиться, для чего она внедряется в компании. Для того чтобы было: («У всех есть, а я чем хуже?»), или чтобы работало?

Чтобы замотивировать персонал работать с полной самоотдачей, важно не просто разработать разноплановую (материальную и нематериальную) систему мотивации персонала, важно, чтобы эта система мотивации исходила, прежде всего, из потребностей сотрудников.

Знаете, как в том анекдоте:

в консерватории выступает 4-х летний скрипач-вундеркинд. Успех – бешеный, овации, цветы. После концерта в гримерку прорывается журналист и видит: в одном углу – разбитая скрипка, в другом – плачущий маленький скрипач. – Мальчик, что с тобой? Ведь такой сумасшедший успех... – Дядя, я музыку... НЕНАВИЖУ!!!

Иными словами, для того, чтобы вызвать у человека непреодолимое желание заполучить что-либо, нужно быть абсолютно уверенным в том, что Ваше предложение – это именно то, что ему необходимо!

Статья ранее была опубликована на сайте www.lrecrut.ru

по адресу: http://www.lrecrut.ru/rabotodatelyu/left/poleznaya_informaciya/motivaciya/sistema_motivacii_personala_dan_mode_ili_effektivnyj_instrument_vliyaniya/

ОПИСАНИЕ УСЛУГ ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «СФИНКС»

Наименование услуги	Описание услуги
Аналитический блок	Описание (формализованное) ситуации в организации
Диагностика организации	Исследование организации (ее проблем и перспектив развития)
Модель организации (причинно-следственный анализ)	Описание организации (причинно-следственные взаимоотношения в организации)
Диверсионный анализ организации	Прогнозирование возможных сбоев в работе организации и разработка мероприятий по минимизации потенциальных рисков
Прогнозирование бизнеса	Описание возможных сценариев развития бизнеса
Разработка стратегического плана развития на 1 год	Разработка миссии, целей организации Разработка тактических планов по достижению целей организации
Разработка бизнес-плана с использованием экспертной программы «Project Expert»	Разработка плана развития организации с привязкой к временным срокам
Прогноз новых видов товаров / услуг фирмы	Разработка вариантов новой продукции или услуг организации
Вывод идеи (услуг / товара) на самовнедрение	Разработка системы и способов продвижения товара / услуги на рынок
Разработка новых форм взаимодействия фирмы с клиентом	Разработка системы взаимодействия «фирма – клиент»
Маркетинг	Исследование рынка
Проведение маркетинговых исследований	Исследование рынка
Конкурентный анализ	Исследование конкурентной среды (анализ конкурентов)
Реклама и public relations (создание имиджа организации)	Разработка комплекса мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Комплексная разработка рекламной кампании и акций PR	Разработка комплекса мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Анализ рекламной деятельности фирмы-заказчика	Анализ мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Анализ рекламной деятельности фирм-конкурентов	Анализ мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Построение цепочки действий фирмы	Описание бизнес-системы и бизнес-процессов в организации
Постановка задач Рекламной Кампании	Определение задач для проведения рекламной кампании
Разработка системы рекламных акций	Разработка комплекса мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Разработка основной идеи имиджа фирмы и серии имиджевых решений	Разработка имиджевых идей для фирмы
Выявление отношения (положительных и отрицательных стереотипов) различных категорий клиентов к товарам и услугам фирмы	Исследование взглядов клиентов фирмы на товар / услугу
Разработка нетрадиционных способов в создании рекламы и рекламных носителей	Разработка новых форм рекламы
Стандартный набор услуг по рекламе:	Разработка комплекса стандартных мероприятий по продвижению товара / услуги на рынок
Разработка рекламного девиза	Разработка рекламной фразы, характеризующей организацию и ее услуги
Разработка логотипа	Разработка фирменной символики организации
Разработка рекламы для печатных СМИ	Разработка макета рекламного объявления Разработка рекламной статьи (серии статей)
Разработка радиоролика	Разработка сценария радиоролика
Разработка видеоролика	Разработка сценария видеоролика
Медиа-планирование (расчет экономической эффективности рекламы)	Разработка критериев оценки рекламной кампании и оценка рекламной кампании
Налогообложение	
Оптимизация налогообложения	Разработка методов и способов законного снижения налогообложения для организации



Налоговое планирование (понятие и методы)

© МИТЮКОВА Эльвира Сайфулловна,
кандидат экономических наук,
генеральный директор консалтинговой
компании «Академия успешного бизнеса»
(г. Москва),
тел./факс: 7 (495) 748-03-10, 748-03-11,
748-03-12, 748-03-13
e-mail: src@src-master.ru
http://www.src-master.ru

1.1. Понятие и методы налогового планирования

В первую очередь определим, что подразумевают понятия «налоговое планирование» или «оптимизация налогообложения».

Под этими терминами обычно понимают комплекс мероприятий, направленных на уменьшение или отсрочку налоговых платежей, в соответствии с нормами гражданского, трудового и налогового законодательства. В противном случае эти мероприятия признаются налоговыми органами как способы уклонения от уплаты налогов.

Таким образом, налоговое планирование имеет свои границы, и самая основная из них – соответствие положениям закона той местности и того промежутка времени, когда применяется налоговое планирование.

Далее рассмотрим, какими методами можно проводить оптимизацию налогообложения. Они подразделяются на методы внутреннего и внешнего планирования (рис. 1).

Рассмотрим каждый метод внешнего планирования подробнее.

Метод замены налогового субъекта основывается на использовании в целях налоговой оптимизации организации или индивидуального предпринимателя, в отношении которых действует более благоприятный режим налогообложения, например, переведенных на упрощенную систему налогообложения.

Метод изменения вида деятельности предполагает переход на осуществление таких операций, которые облагаются налогами в меньшей степени. В частности, его используют торговые организации, заключая с контрагентами не договоры поставки, а агентские контракты или договоры комиссии.

Метод замены налоговой юрисдикции заключается в регистрации организации на территории, облагаемой нало-

Рис. 1. Схема методов налогового планирования



гами в льготном режиме, а именно в зонах с минимальным налоговым бременем (офшор). Обратите внимание: при выборе места регистрации следует ориентироваться не только на размер налоговых ставок, но и величину всего налогового бремени, так как при небольших налоговых ставках законодательство обычно устанавливает расширенную налоговую базу, что в конечном итоге может привести к обратному эффекту – повышению налоговых платежей. [1, с.7]

В отличие от внешнего планирования, **методы внутреннего планирования** менее рискованны.

Их можно использовать внутри уже существующей организации, не изменяя ее вида деятельности и места регистрации. Речь идёт о таких методах, как выбор учетной политики, эффективное использование оборотных средств посредством начисления амортизации, льгот, включая налоговые кредиты (отсрочки взимания налогов), и прочих налоговых освобождений.

В процессе налогового планирования можно использовать все методы оптимизации – как внутренние, так и внешние и формировать налоговую политику не только по каждому отдельному налогу, сделке, но и бизнесу в целом. [1, с.8]

1.2. Налоговое планирование и уклонение от уплаты налогов

Как уже упоминалось, основное отличие налогового планирования от уклонения от уплаты налогов – соответствие законодательству. Очень важно, чтобы

каждый налогоплательщик понимал, насколько тонка эта грань.

Основные признаки уклонений от уплаты налогов – сокрытие выручки, завышение расходов, подделка документов и т.д. и их подробная характеристика приведены в табл. 1. [1, с.9-10]

1.3. Налоговое планирование и получение необоснованной налоговой выгоды

Даже легальные методы налоговой оптимизации могут привести к получению необоснованной налоговой выгоды. Такой вывод следует из постановления Пленума ВАС РФ от 12 октября 2006 г. № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды».

В соответствии с постановлением Пленума ВАС РФ № 53 налоговая выгода определяется как:

- уменьшение налоговой базы;
- получение налогового вычета;
- получение налоговой льготы;
- применение более низкой налоговой ставки;
- получение права на возврат (зачет) или возмещение налога из бюджета.

Перечисленные типичные операции встречаются в налоговом учете у каждой организации. В какой же момент они становятся опасными с точки зрения необоснованной налоговой выгоды?

Из постановления ВАС РФ № 53 следует, что налоговая выгода является необоснованной в случаях, если:

Таблица 1. Признаки уклонения от уплаты налогов

Признаки уклонения	Виды уклонения
Соккрытие выручки или дохода	– отражение выручки как заемных средств или аванса при отгрузке продукции (выполнении работ, оказании услуг); – подмена или уничтожение накладных и других документов после продажи товаров; – отпуск продукции без документов и отражения в учете или занижение объема реализации продукции; – неоприходование наличной выручки; – занижение количества и завышение цены товара при составлении акта закупки у частных лиц
Неправомерное использование основных средств и резервов	– излишнее начисление резервов по сомнительным долгам, на ремонт основных средств, выплату отпускных и пр.; – неправомерное использование методов ускоренной амортизации, амортизационной премии
Соккрытие денежных средств путем использования личных счетов или расчетных счетов дружественных организаций	– нарушение срока представления сведений об открытии и закрытии счета в банке; – проведение финансовых операций, минуя расчетный счет, через счета других предприятий или коммерческих банков; – перечисление средств за выполненные работы (оказанные услуги) на личные счета руководителей организации вместо расчетного счета организации; – зачисление выручки от реализованной за границей продукции на открытые там личные счета руководителей, минуя расчетный счет организации; – открытие фирм и расчетных счетов на недееспособных лиц
Манипуляции с издержками	– необоснованное завышение затрат на производство и реализацию продукции; – включение в затраты предварительной оплаты за неполученную продукцию; – фиктивное завышение затрат путем приобретения продукции (работ, услуг) у «вспомогательных» компаний; – фиктивное завышение стоимости ввозимого из-за рубежа оборудования, материалов и т.д. с целью последующего завышения фактических затрат; – использование фиктивных закупочных документов
Злоупотребления в личных интересах	– использование в личных интересах имущества и денежных средств государственных или муниципальных организаций их сотрудниками, которые одновременно выступают владельцами частных компаний; – передача в личное пользование товарно-материальных ценностей с отражением их стоимости на забалансовом счете 002 «товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение»; – аренда жилых помещений для проживания сотрудников организации под видом аренды этих помещений для производственных нужд; – невыделение в стоимости товаров и продукции, приобретаемых доверенными лицами для организации, стоимости товарно-материальных ценностей, купленных ими для личного пользования
Формальное увеличение числа сотрудников	– формальное зачисление на работу инвалидов с целью получения льгот по налогообложению; – формальное придание статуса ученика основным работникам с целью снижения их заработной платы
Неправомерное создание новых организаций	– ликвидация (бросание) действующих организаций и создание теми же учредителями новых организаций, не являющихся их правопреемниками, в целях неуплаты задолженности перед бюджетом
Неправомерное ведение деятельности	– ведение коммерческой деятельности без регистрации, постановки на налоговый учет либо осуществление лицензируемой коммерческой деятельности без лицензии; – заключение договоров с заранее обусловленными большими штрафными санкциями; – ведение деятельность под видом льготлируемых производств (например, по сельскому хозяйству)

– искажается экономический смысл операций;
– отсутствует их деловая цель (например, операция направлена только на снижение налоговой базы);
– отсутствует реальность предпринимательской деятельности, в том числе отсутствуют материальные ресурсы, персонал, основные средства и т.д., экономически необходимые для производства товаров, выполнения работ или

оказания услуг.

Основные признаки получения налоговой выгоды следующие:

– создание организации незадолго до совершения хозяйственной операции;
– взаимозависимость участников сделки;
– неритмичный характер хозяйственных операций;
– нарушение налогового законодательства в прошлом;

– разовый характер операции;
– несовпадение фактического и юридического адресов;
– осуществление расчетов с использованием одного банка;
– осуществление транзитных платежей между участниками взаимосвязанных хозяйственных операций;
– использование посредников.

Перечисленные обстоятельства сами по себе не свидетельствуют о получении необоснованной налоговой выгоды. Ведь в разные промежутки времени в организации могут иметь место взаимозависимость, использование заемных средств, осуществление расчетов с использованием одного банка. Данные обстоятельства не могут служить основанием для признания налоговой выгоды необоснованной, если они не повлекли неисполнение каких-либо налоговых обязанностей (см. постановление Президиума ВАС РФ от 24 октября 2006 г. № 5801/06). [1, с.10-11]

1.3.1. Деловая цель

Деловая цель означает, что сделка, создающая определенные налоговые преимущества для ее сторон, может быть признана недействительной, если она не достигает деловой цели, выраженной, как правило, в извлечении прибыли либо увеличении стоимости компании, а действия, направленные на уменьшение налоговых выплат, противоречат целям ее создания и функционирования.

Обратите внимание: налоговая экономия сама по себе не признается в качестве деловой цели сделки.

Например, согласно ст. 11 Директивы ЕЭС «О слияниях» налоговые преимущества, предусмотренные для компаний, осуществляющих слияния, поглощения или другие преобразования, не будут предоставляться, если будет установлено, что принципиальной целью реорганизации было уклонение от уплаты налогов или избежание уплаты налогов. [1, с.11-12]

1.3.2. Реальность сделки

Сделки должны быть реальными.

Например, налоговый орган заинтересует ситуация, когда компания признает вину перед партнерами, но с ней не взыскиваются штрафы. Решением суда договор может быть признан недействительным (см. постановление ФАС Северо-Западного округа от 13 мая 2004 г. № А56-27487/03). В свою защиту налогоплательщик может представить внутренние документы, показывающие, что

организация старалась избежать нарушений (служебная записка директора с требованием вовремя выполнить контракт, объяснительная о том, что договор нарушен намеренно).

Обращаем внимание, что если деятельность компаний требует большего количества работающих, чем на самом деле числится по документам, это тоже может быть причиной признания получения необоснованных налоговых выгод.

Если вы готовы спорить с налоговым органом, имейте в виду: суд будет анализировать не каждый этап в сделке, а только ее начало и конечный результат. Поэтому не удивляйтесь, если получите отказ от предоставления налоговых льгот, на которые могли рассчитывать при дроблении сделки на этапы.

Данный вывод следует также и из основного аргумента налогового органа – «юридические последствия, вытекающие из сделки, определяются в большей степени ее существом, нежели формой». В качестве примера можно привести, в частности, заключение договора аренды имущества между дочерней и материнской компаниями в целях оптимизации налогообложения. В этом случае осуществление различных выплат, производимых компанией ее акционерам, хотя и не выраженных в форме дивидендов, может быть признано распределением дивидендов, и к дочерней компании могут быть применены санкции за уклонение от уплаты налогов. В то же время она вправе доказать, что распределение дивидендов не имело места (например, выплачиваемые суммы не превышали средней рыночной платы за использование арендуемого имущества). [1, с. 12]

1.3.3. Контрагенты

Не может являться доказательством необоснованности получения налоговой выгоды тот факт, что ваш контрагент нарушил свои налоговые обязанности. Однако налоговая выгода может быть признана необоснованной, если налоговый орган докажет, что организация действовала без должной осмотрительности и осторожности и ей было известно о нарушениях, допущенных контрагентами.

Для того чтобы избежать этого, советуем получать от контрагентов пакет регистрационных документов: копии свидетельства о регистрации и постановке на учет в налоговой инспекции; желательно также иметь письмо с оригинальной печатью, подтверждающее, что контрагент является плательщиком НДС.

Проверить добросовестность своих партнеров можно и на сайте налоговой службы. По ссылке www.nalog.ru/inf_deyat.html вы можете узнать:

- не являются ли их местоположения адресами массовой регистрации;
- не дисквалифицированы ли руководители (учредители) контрагента.

Кроме того, желательно не реже одного раза в квартал проводить сверки расчетов. Как действовать, если контрагент уже не существует или он отказывается подписывать акты сверки? При наличии копий регистрационных документов своих партнеров вы можете доказать, что не отвечаете за их ошибки (см. постановление ФАС Восточно-Сибирского округа от 22 марта 2005 г. №А19-27790/04-43-Ф02-996/05-С1). Однако имейте в виду: по этому вопросу имеются решения арбитражных судов, принятые в пользу налоговых органов (см., например, постановление ФАС Северо-Кавказского округа от 22 июня 2004 г. №Ф08-1967/2004-1035А).

Если налоговый орган признает сделку с взаимозависимой компанией мнимой, доказать свою невиновность в суде будет очень сложно. [1, с.13]

1.3.4. Взаимозависимость

Сама по себе взаимозависимость ничего не значит. Однако сделки между дочерней и головной организацией (или иными дружественными организациями в холдинге), влияющие на снижение налогооблагаемой базы, могут быть признаны мнимыми при доказательстве взаимозависимости налогоплательщиков. Прямой связи, правда, между участием в холдинге и взаимозависимостью нет.

Но и при отсутствии ее явных признаков (более 20% доли прямого или косвенного участия в организации) суд вправе установить таковую, если отношения сторон могли повлиять на результаты сделки (п. 2 ст. 20 НК РФ).

Признаки взаимозависимых лиц указаны в ст. 20 НК РФ. Согласно п. 1 этой статьи взаимозависимыми признаются физические и юридические лица, отношения между которыми могут оказывать влияние на условия или экономические результаты их деятельности, а именно:

- одна организация непосредственно и (или) косвенно участвует в другой организации, и суммарная доля такого участия составляет более 20%. Доля косвенного участия одной организации в другой через последовательность иных организаций определяется в виде произведения долей непосредственного участия организаций этой последовательности одна в другой;
- одно физическое лицо подчиняется другому физическому лицу по должностному положению;
- лица состоят в соответствии с семейным законодательством Российской Федерации в брачных отношениях, отношениях родства или свойства, усыновителя и усыновленного, а также попечителя и опекаемого. [1, с.13-14]

При этом, как установлено п. 2 ст. 20 НК РФ, суд может признать лица взаимозависимыми и по иным основаниям:

Заметим, что в Правительстве РФ рассматривается законопроект, который должен расширить признаки взаимозависимости. В частности, в п. 1 ст. 20 НК

Арбитражная практика

Ниже приведены решения арбитражных судов по вопросам признания лиц взаимозависимыми.

Постановление	Решение суда
ФАС Волго-Вятского округа от 27 апреля 2006 г. №А29-6475/2005а; ФАС Северо-Кавказского округа от 3 мая 2005 г. №Ф08-1741/2005-71 6А	Сделка совершена между организациями, учредителями и руководителями которых являются одни и те же физические лица
ФАС Волго-Вятского округа от 3 апреля 2006 г. №А79-8242/2005, от 13 апреля 2006 г. №А17-2238/5-2005, от 18 февраля 2005 г. №А43-8505/2004-31 -473; ФАС Северо-Западного округа от 29 июля 2005 г. №А52-7686/2004/2	Сделка совершена между юридическим лицом и его руководителем либо работником, не являющимся директором. Вместе с тем необходимо учитывать, что подобное основание не может применяться без учета конкретных обстоятельств. В частности, налоговый орган должен доказать, каким образом отношения взаимозависимых лиц повлияли на результат сделки
ФАС Северо-Западного округа от 16 июня 2006 г. №А56-19172/2005	Одно и то же лицо является главным бухгалтером лиц, признаваемых взаимозависимыми, обе организации участвуют в одной и той же сделке по реализации товаров одному лицу
ФАС Западно-Сибирского округа от 3 июля 2006 г. №Ф04-4029/2006(24133-А46-33); ФАС Северо-Кавказского округа от 18 января 2005г. №Ф08-6499/2004-2474А	Сделка совершена между лицами, которые ранее, до заключения спорной сделки, имели тесные корпоративные отношения

РФ могут быть внесены признаки, позволяющие признавать взаимозависимыми аффилированные компании без решения суда. Например: взаимозависимыми будут две дочерние компании от одной материнской организации. Тем не менее, судебный порядок признания взаимозависимости в будущем останется. [1, с.14-15]

1.3.5. Трансфертное ценообразование

Следует иметь в виду, что сделки между взаимозависимыми лицами подлежат строгому контролю по правилам ст. 40 НК РФ. Если разница в ценах превышает 20%, то налоговый орган вправе доначислить налоги и пени до рыночных цен (п. 3 ст. 40 НК РФ). Иногда еще и взыскивается штраф – пятая часть от добираемых налогов.

Сегодня механизм определения рыночной цены трудно реализуется на практике. По мнению налоговых органов, рыночная цена определяется как некоторое фиксированное значение, исчисленное на основании сделок, осуществленных в сопоставимых условиях между независимыми партнерами. Пользуясь тем, что в данном вопросе нет ясности, организации часто оспаривают в судах такой порядок ценообразования, период, за который происходит сравнение, и источники получения рыночных цен.

В связи с этим со следующего года Правительство РФ намерено расширить количество методов, используемых для обоснования или проверки правильности ценообразования, и четко изложить порядок и установить источники определения рыночной цены.

Кроме того, в ближайшее время планируется дать возможность взаимозависимым организациям предварительно согласовывать цены с налоговыми органами. Скорее всего, речь пойдет о сделках более чем на 1 млн. руб. Соглашение будет заключаться на срок до 3 лет и продлеваться на 2-3 года.

Тем не менее, как и ранее, организации смогут обосновать отклонения цен более чем на 20%, указав все факторы, влияющие на цену, в маркетинговой политике (п. 3 ст. 40 НК РФ), а именно указав, в каких случаях и для каких групп клиентов вводятся скидки (например, при продаже прошлогоднего модельного ряда продукции). Также отклонения цен возможны и по иным причинам, в частности по форме расчетов (наличная или безналичная, бартер). Такой вывод следует из постановления ФАС Московского округа от 16 февраля 2005 г. №

КА-А40/13133-04. [1, с.15].

1.4. Как начать налоговое планирование

Определив понятие «налоговое планирование», его методы и рассмотрев основные риски, связанные с ним, следует установить, какие процедуры необходимо провести, чтобы начать работу над налоговым планированием.

Это зависит от того, что необходимо оптимизировать – налоги от одной сделки или бизнес в целом. В первом случае при заключении договора нужно предусмотреть те методы оптимизации, которые рассмотрены в данной книге.

Если же необходимо налоговое планирование и оптимизация налогообложения всего бизнеса, следует:

- провести анализ и правовую экспертизу сложившихся взаимоотношений организации с партнерами, контрагентами, учредителями, работниками и т.д.;
 - осуществить аудит состояния системы налогообложения организации;
 - рассчитать налоговое бремя, выявить все налоговые и юридические риски, соответствующие вашему бизнесу на текущем этапе;
 - выбрать стратегию оптимизации налогового бремени, разработать оптимальную схему налогообложения управления финансами;
 - провести экспертизу налогового планирования на соответствие критериям разумности, эффективности, законности, автономности, надежности, безвредности;
 - рассчитать налоговую экономию при разных условиях хозяйствования, определить сроки внесения налоговых платежей;
 - описать документооборот и сформировать правовую базу по предложенным налоговым схемам;
 - внести рекомендации по внедрению схем по оптимизации налогообложения, провести инструктаж персонала и пр.;
 - при необходимости защищать результаты налогового планирования в спорах с налоговыми органами.
- Перед началом работы над налоговым планированием нужно внимательно изучить все методы оптимизации, риски использования налоговых схем и арбитражную практику. Этим вопросам будут посвящены следующие разделы книги. [1, с.16]

Источник:

1. Митюкова Э.С. *Налоговое планирование. Анализ реальных схем*/ Э.С. Митюкова. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с. – (Справочник: руководителю и

Вниманию руководителей и специалистов предприятий!

Консалтинговая компания «Сфинкс» проводит тренинг

«Ловушки для времени» (управление временем)

СТРУКТУРА ТРЕНИНГА:

Блок «Разминка»:

- Упражнение «Мечты» и «Цели жизни».
- Прием «Календарик – пинарик».
- Упражнение «Некролог».

Блок «Анализ»:

- учет (хронометраж) рабочего времени;
- система Любичева;
- дневник времени;
- «лангольеры», или расхитители времени (как их выявить, классификация, внешние и внутренние «воры»).

Блок «Планирование»:

- план на день;
- план на неделю;
- план на месяц;
- план на год;
- анализ план/факт;
- принципы планирования рабочего времени (80/20, 15/85).

Блок «Ловушки в дороге»:

- Что я могу сделать сейчас полезного?

Блок «Ловушки на работе» (курс для руководителей):

Раздел «Планирование»:

- Организация рабочего места.
- Рабочие планы.
- Метод приоритетов.
- Принцип корзины.
- Принцип Парето (80/20).
- Делегирование полномочий.

Раздел «Контроль»:

- функции контроля;
- контроль результатов (критерии оценки);
- тотальный контроль через учет времени подчиненных (электронный отчет).

Раздел «Текущая деятельность».

Увеличим КПД на 500%:

- проведение совещаний;
- проведение переговоров;
- чтение;
- переговоры по телефону;
- ведение корреспонденции и переписка;
- листочки-памятки и формуляры;
- подготовка докладов, выступлений и презентаций;
- командировки.

Раздел «Дополнительные инструменты»:

- блокноты;
- диктофоны;
- КПК и смартфоны;
- картотеки и архивы;
- Outlook и органайзеры.

Тренер-консультант –
Соболев Михаил Викторович.

Время и место проведения: с 10.00 до 18.00,
ул. Островского, д. 20 (филиал ДВГУ).

Контакты, предварительная заявка:
ccsphinx@mail.primorye.ru
Телефон: (42361) 5-25-95

Новые принципы регулирования муниципальной экономики

в рамках реализации Федерального закона №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

© Михаил СОБОЛЕВ,
генеральный директор
ООО «Консалтинговая компания
«Сфинкс», 2009
www.sphinx.su

1. Местное самоуправление в России: основные инновации новой редакции закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

Главная цель реформы публичной власти – смена модели государства: переход от патерналистского к субсидиарному государству.

Модель субсидиарного государства построена на принципиально другой основе – государство может и должно делать только то, что гражданин и общество не могут решить сами. То есть, роль государства в жизни общества значительно сокращается – оно берет на себя решение ограниченного круга задач, которые никто, кроме государства, решить не может.

Цель реформы местного самоуправления – создать дееспособную и ответственную местную власть, опирающуюся на самоорганизацию населения, способную самостоятельно решать вопросы организации жизнедеятельности на конкретной территории – вопросы местного значения.

Наиболее значимыми инновациями 131 ФЗ можно считать:

1.1. Определение роли населения в осуществлении местного самоуправления;

1.2. Территориальную организацию местного самоуправления;

1.3. Разделение властей на уровне местного самоуправления;

1.4. Объективизм в отношениях с государством;

1.5. Формирование экономической основы местного самоуправления.

Рассмотрим эти инновации подробнее.

1.1. Роль населения в осуществлении местного самоуправления

1. Изменилась формулировка понятия местного самоуправления.

Местное самоуправление – это «форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая...самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения...». Таким образом, появление союза «и» создало возможность союза органов местного самоуправления с наиболее активными гражданами, так как теперь решение вопросов местного самоуправления является их общим делом.

2. Второй инновацией в обеспечении доступности органов местного населения для жителей является установление количественной зависимости числа депутатов от количества избирателей. Для Арсеньева – 20 депутатов.

3. Наиболее принципиальным изменением является обязательность органов местного самоуправления проведения публичных слушаний при решении наиболее значимых вопросов. Закон обязывает привлекать население для обсуждения:

- проекта **устава** муниципального образования, а также проекта муниципального правового акта о внесении изменений в устав;

- проекта **местного бюджета** и отчета о его исполнении;

- проектов планов и программ развития поселения, проекта правил землепользования и застройки, проекта планировки территорий и проекта межевания территорий, а также вопросов предоставления разрешений на условно разрешенный вид использования земельных участков и объектов капитального строительства, вопросов отклонения от предельных параметров разрешенного строительства, реконструкции объектов капитального строительства;

- вопросов о преобразовании поселения.

Если какое-то решение из указанного перечня будет принято без проведения публичных слушаний, то оно не может считаться законным и не будет иметь юридической силы.

1.2. Территориальная организация местного самоуправления.

В России возникают три вида муниципальных образований:

- сельские и городские поселения;
- муниципальные районы;
- городские округа.

Создается более внятная система организации местного самоуправления, с адекватным уровнем ответственности каждого вида муниципальных образований и с необходимой ресурсной базой для его осуществления. Эта инновация должна привести: – к формированию дееспособной местной власти на уровне поселений; – к повышению управляемости системы; – к прозрачности системы власти для населения; – к формированию объективной системы административно-территориального устройства нашей страны.

1.3. Разделение властей на уровне местного самоуправления

Закон более четко определил структуру органов местного самоуправления и ввел принцип разделения властей. Закон закрепил:

- организационно-финансовую самостоятельность органов;

- запретил совмещение должностей руководителя администрации и председателя представительного органа;

- более жестко разграничил полномочия органов;

- ввел в структуру органов контрольно-ревизионный орган муниципального образования.

1.4. Объективизм в отношениях с государством.

Что же нового внес в этом отношении 131 закон?

1) Определил понятие отдельных государственных полномочий. Теперь к полномочиям государства отнесено все, что

не входит в закрытый перечень вопросов местного значения. Никаких совмещенных полномочий! Местное самоуправление отвечает только за решение вопросов местного значения, а государственные полномочия могут ему передаваться только в особых случаях и в специальном порядке.

2) Определил единый порядок передачи отдельных государственных полномочий на исполнение муниципальным образованиям (гл.4 ФЗ131). В рамках этого порядка не может быть отдельных правил для отдельных муниципалитетов.

3) Передача полномочий возможна только вместе с передачей ресурсов в виде целевых субвенций по каждому полномочию в отдельности, рассчитанных по единой для всех муниципальных образований методике.

Таким образом, в основном разрешена одна из основных проблем, сложившихся в практике организации местного самоуправления за первые десять лет его существования.

131 ФЗ детально прописал полномочия государственных органов по регулированию местного самоуправления, определил основания для их вмешательства в деятельность и решения местного самоуправления и тем поставил границы для такого вмешательства. Конечно, не нужно преуменьшать силу инерции, основанной на привычке, которая еще будет проявляться в излишнем желании «поругать» муниципалитетами и поддерживаться их непротивлением, но по мере использования закона местное самоуправление начнет высвобождаться из-под опеки государственных органов и сможет действительно стать самостоятельным, а значит, дееспособным и ответственным.

1.5. Экономическая основа местного самоуправления

Что нового внес 131 закон в вопрос экономической основы местного самоуправления?

Во-первых, он установил однозначную взаимосвязь между компетенцией местного самоуправления и его экономической базой. Все ресурсы, находящиеся в распоряжении местного самоуправления должны использоваться только (исключительно) для решения вопросов местного значения. **Других задач у муниципального бюджета и имущества нет!** Особенно жестко эта норма прописана в отношении муниципального имущества. Статья 50 закона содержит исчерпывающий перечень объектов имущества, которые могут находиться в муниципальной собственности. В этом перечне нет объектов коммерческого использования.

Бюджет муниципального образования также служит для решения вопросов местного значения, а не распределяется по усмотрению участников процесса. Эта взаимосвязь установлена введением понятия реестра расходных обязательств и соответствующими поправками в Бюджетный кодекс РФ.

Во-вторых, новая редакция закона закрепила за муниципальными образованияами всех видов налоги и доли в налогах на постоянной основе, таким образом, сделав возможным долгосрочное бюджетное планирование и разработку собственной бюджетной политики. При этом, у каждого муниципального образования формируется собственная налоговая база и заинтересованность в ее увеличении за счет лучшего налогового учета и создания условий для роста налоговой базы.

В-третьих, достаточно детально прописан механизм межбюджетного выравнивания, позволяющий на объектовой основе сглаживать разрыв в уровне бюджетной обеспеченности различных муниципальных образований.

Последствия этой инновации для развития местного самоуправления и формирования субсидиарного государства трудно переоценить, так как принцип субсидиарности предполагает не только разграничение компетенции по уровням, но и формирование возможностей для ее осуществления. Принципиальные проблемы по формированию ресурсов для самостоятельной и дееспособной публичной власти на местном уровне решены. Впереди механизм точной настройки, борьба с инерцией и косностью системы, ломка стереотипов и коррупционных механизмов, но это уже вопрос о внедрении инноваций, а не обсуждение ее содержания.

2. Новый взгляд на муниципальное регулирование экономики

1. Остановлюсь на граничных условиях, определяющих работу органов местного самоуправления:

1. Вопросы местного значения – это главный системообразующий элемент муниципального управления;

2. «Субсидиарное государство», в том числе:

- всё, что граждане, коммерческие и некоммерческие организации могут делать самостоятельно, власть делать не должна;
- ограничение вмешательства власти в регулирование экономики;
- развитие механизмов саморегулирования бизнеса.

II. Вопросы местного значения – это вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования...

Законом установлено 32 вопроса местного значения для городского округа. Решение многих вопросов местного значения связано с предоставлением жителям и юридическим лицам широкого спектра УСЛУГ (например, услуги по электроснабжению, теплоснабжению, газоснабжению, водоснабжению и водоотведению и т.д.).

Таким образом, формируются **муниципальные отраслевые рынки**.

III. Муниципальное регулирование экономики – деятельность органов местного самоуправления, направленная на формирование, поддержание в равновесии и развитии муниципальных отраслевых рынков услуг.

Муниципальный отраслевой рынок – отрасль предпринимательской (коммерческой или некоммерческой) деятельности, ответственность за функционирование которой несут органы местного самоуправления муниципального образования в соответствии с перечнем вопросов местного значения, установленных ФЗ №131.

Муниципальные отраслевые рынки включают в себя 28 рынков услуг:

1. Рынок услуг по электроснабжению.
2. Рынок услуг по теплоснабжению.
3. Рынок услуг по газоснабжению.
4. Рынок услуг по водоснабжению.
5. Рынок услуг в сфере водоотведения.
6. Рынок услуг по снабжению топливом.
7. Рынок услуг по содержанию и строительству автомобильных дорог, мостов и иных транспортных инженерных сооружений.
8. Рынок жилья.
9. Рынок жилищно-коммунальных услуг.
10. Рынок транспортных услуг населения.
11. Рынок образовательных услуг (дошкольное, школьное, дополнительное).
12. Рынок услуг летнего отдыха детей.
13. Рынок медицинских услуг.
14. Рынок услуг связи.
15. Рынок услуг общественного питания.
16. Рынок услуг торговли (оптовая, розничная).
17. Рынок услуг бытового обслуживания.
18. Рынок библиотечных услуг населению.
19. Рынок досуговых услуг.
20. Рынок услуг культуры.
21. Рынок услуг массовой физической культуры и спорта.
22. Рынок услуг массового отдыха жителей.
23. Рынок социальных услуг.
24. Рынок ритуальных услуг.

25. Рынок услуг по сбору, вывозу, утилизации и переработке бытовых и промышленных отходов.

26. Рынок услуг благоустройства и озеленения.

27. Рынок услуг по освещению улиц.

28. Рынок услуг по установке указателей.

IV. Инструментами муниципального регулирования экономики являются:

- правовое регулирование (установление общеобязательных правил) вопросов местного значения;

- установление местных налогов и сборов;

- предоставление бюджетных кредитов и гарантий из местного бюджета;

- управление муниципальной собственностью;

- установление льгот в отношении субъектов хозяйственной деятельности в части местных налогов и сборов;

- инвестиционная деятельность в рамках вопросов местного значения;

- строительство и содержание инфраструктуры (содержание и строительство автомобильных дорог общего пользования и другое);

- создание муниципальных унитарных предприятий (МУП), муниципальных учреждений (МУ) и управление ими;

- принятие и организация выполнения планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального образования;

- защита прав потребителей в рамках компетенции, установленной федеральным законодательством «О защите прав потребителей» и др.

V. Основные задачи муниципального регулирования экономики:

- 1) формирование муниципальных отраслевых рынков;

- 2) поддержание равновесия на муниципальных рынках;

- 3) развитие муниципальных отраслевых рынков.

VI. Формирование муниципальных отраслевых рынков включает:

- создание условий для предпринимательской деятельности на данных рынках, в том числе создание «правил игры» на данных рынках;

- создание материально-технических условий (предоставление муниципального имущества в аренду или в безвозмездное пользование и другое);

- создание благоприятных финансовых условий (предоставление бюджетных кредитов и бюджетных гарантий, соз-

дание фондов поддержки, установление льгот в части местных налогов и сборов и другое);

- информационная, консалтинговая, образовательная поддержка (создание бизнес-инкубаторов, информационных баз данных о муниципальном имуществе, сдаваемом в аренду, и другое);

- стимулирование предпринимательской деятельности;

- создание МУПов или муниципальных учреждений и обеспечение их функционирования в случае невозможности или нецелесообразности привлечения частного бизнеса в данные отрасли и др.

VII. Поддержание равновесия на муниципальных рынках включает в себя:

- мониторинг рынков;

- защиту прав потребителей в рамках компетенции, установленной федеральным законодательством;

- разработку и реализацию мер по преодолению провалов рынка с использованием различных методов регулирования (саморегулирование, сорегулирование, муниципальное регулирование) и другое.

VIII. Развитие муниципальных отраслевых рынков включает в себя:

- проведение маркетинговых исследований с целью выявления тенденций на рынке;

- разработку прогнозов развития рынков;

- разработку программ развития муниципальных отраслевых рынков и др.

IX. Существует два основных подхода к деятельности органов местного самоуправления на разных отраслевых рынках: Первый подход (принцип – сначала бизнес, потом МУП).

Вопросы местного значения:

- организация в границах городского округа снабжения населения топливом;

- организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда,

- организация транспортного обслуживания населения в границах городского округа;

- организация отдыха детей в каникулярное время;

- организация ритуальных услуг;

Второй подход (принцип – создай условия).

Пример – создание внешней среды для торговли.

К этому подходу относится:

- создание условий для обеспечения жителей городского округа услугами связи;

- создание условий для обеспечения жителей городского округа услугами общественного питания;

- создание условий для обеспечения жителей городского округа услугами торговли;

- создание условий для обеспечения жителей городского округа услугами бытового обслуживания.

Вывод.

Необходимо четко классифицировать муниципальные рынки и определить принципы и политику деятельности органов местного самоуправления на разных отраслевых рынках. Именно в этом и заключается новый взгляд на муниципальное регулирование экономики.

3. Правовое обеспечение инструментов муниципального регулирования экономики

ФЗ №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» – ст. 43, 35, 16, 17.

Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ) – ст.69, 76, 77, 78, 115, 117, 17, 79, 80.

Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) – ст. 56, 63, 64, 65, 66, 67.

ФЗ №88 «О государственной поддержке малого предпринимательства» – ст.17, 7, 16, 19.

ФЗ №2300 – 1 «О защите прав потребителей» – ст. 44.

Кроме этого часть законов находится в стадии принятия.

Пример. ФЗ «Об особенностях принятия решений в сфере государственного регулирования предпринимательской деятельности».

Настоящий закон направлен на оптимизацию государственного регулирования предпринимательской деятельности, упорядочение нормотворческой деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в сфере правового регулирования предпринимательской деятельности, предотвращение появления экономически нецелесообразных и неэффективных нормативных правовых актов в указанной сфере, сокращение административных, экономических и организационных барьеров для развития предпринимательства.



ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс»

- Разработка (подготовка) документов для регистрации (перерегистрации) ООО
- Разработка рекомендаций по вопросам налогового планирования

Тел.: 5-25-95
8-914-685-50-50
www.sphinx.su

4. Управление, ориентированное на результат

(в рамках Концепции реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004-2006 годах)

Целью предусмотренного настоящей Концепцией реформирования бюджетного процесса является создание условий и предпосылок для максимально эффективного управления государственными (муниципальными) финансами в соответствии с приоритетами государственной политики.

Суть этой реформы состоит в смещении акцентов бюджетного процесса от «управления бюджетными ресурсами (затратами)» на «управление результатами» путем повышения ответственности и расширения самостоятельности участников бюджетного процесса и администраторов бюджетных средств в рамках четких среднесрочных ориентиров.

В рамках концепции «управления результатами» бюджет формируется, исходя из целей и планируемых результатов государственной политики. Бюджетные ассигнования имеют четкую привязку к функциям (услугам, видам деятельности), при их планировании основное внимание уделяется обоснованию конечных результатов в рамках бюджетных программ.

Расширяется самостоятельность и ответственность администраторов бюджетных средств:

- устанавливаются долгосрочные переходящие лимиты ассигнований с их ежегодной корректировкой в рамках среднесрочного финансового плана;
- формируется общая сумма ассигнований (глобальный бюджет) на выполнение определенных функций и программ, детализация направлений использования которых осуществляется администраторами бюджетных средств;
- создаются стимулы для оптимизации использования ресурсов (персонала, оборудования, помещений и т.д.).

Приоритет отдается внутреннему контролю, ответственность за принятие решений делегируется на нижние уровни.

Проводится мониторинг и последующий внешний аудит финансов и результатов деятельности, оценка деятельности администраторов бюджетных средств ведется по достигнутым результатам.

Ядром новой организации бюджетного процесса должна стать широко применяемая в мире концепция (модель) «бюджетирования, ориентированного на результаты в рамках среднесрочного финансового планирования».

Ее суть – распределение бюджетных ресурсов между администраторами бюджетных средств и (или) реализуемыми бюджетными программами с учетом или в прямой зависимости от достижения конкретных результатов (предоставления услуг) в соответствии со среднесрочными приоритетами социально-экономической политики и в пределах прогнозируемых на долгосрочную перспективу объемов бюджетных ресурсов.

Таким образом, реформирование бюджетного процесса предлагается осуществлять по следующим направлениям:

- а) реформирование бюджетной классификации и бюджетного учета;
- б) выделение бюджетов действующих и принимаемых обязательств;
- в) совершенствование среднесрочного финансового планирования;
- г) совершенствование и расширение сферы применения программно-целевых методов бюджетного планирования;
- д) упорядочение процедур составления и рассмотрения бюджета.

Реформирование предполагает формирование и включение в бюджетный процесс процедуры оценки результативности бюджетных расходов, поэтапный переход от сметного планирования и финансирования расходов к бюджетному планированию, ориентированному на достижение конечных общественно значимых и измеримых результатов.

Основное направление реформирования бюджетного процесса – переход преимущественно к программно-целевым методам бюджетного планирования, обеспечивающим прямую взаимосвязь между распределением бюджетных ресурсов и фактическими или планируемыми результатами их использования в соответствии с установленными приоритетами государственной политики.

В настоящее время преобладает сметное планирование (на основе индексации сложившихся затрат по дробным позициям бюджетной классификации).

Программно-целевое бюджетное планирование исходит из необходимости направления бюджетных ресурсов на достижение общественно значимых и, как правило, количественно измеримых результатов деятельности администраторов бюджетных средств с одновременным мониторингом и контролем за достижением намеченных целей и результатов, а также обеспечением качества внутриведомственных процедур бюджетного планирования и финансового менеджмента.

Общими требованиями, предъявляемыми к бюджетным целевым программам, являются:

- четкая формулировка цели программы, соответствующей приоритетам госу-

дарственной политики, полномочиям и сферам ответственности органов власти;

- описание поддающихся количественной оценке ожидаемых результатов реализации программы, включая как непосредственные результаты (предоставление услуг определенного качества и объема), так и конечные результаты (эффект от предоставленных услуг для их получателей);

- наличие системы показателей для измерения результатов реализации программы (индикаторов экономической и социальной эффективности) и целевых значений каждого из таких показателей, необходимых и достаточных для предварительной (на этапе подготовки), текущей (на этапе реализации) и завершающей (после завершения программы или ее этапа) оценки программы;

- обоснование потребностей в ресурсах для достижения цели и результатов программы, оценки внешних условий и рисков для реализации программы;

- определение системы управления реализацией программы, разграничения полномочий и ответственности различных единиц управления.

Вывод.

В рамках реализации данной Концепции в течение этого года будут проанализирована работа всех структурных подразделений администрации и сделан анализ всех бюджетных целевых программ.

5. Место реформирования бюджетного процесса

в системе социально-экономических реформ и принципы реструктуризации бюджетного сектора в РФ

Одной из основных целей экономической политики является формирование эффективной бюджетной системы, ее ориентация на стимулирование экономического роста и снижение социального неравенства. Обеспечение устойчивости бюджетной системы требует повышения эффективности расходования бюджетных средств в рамках четко определенных приоритетов.

Повышение эффективности бюджетных расходов, прежде всего, связано с осуществлением преобразований в области бюджетного процесса. В то же время все составляющие реформы бюджетной системы являются взаимосвязанными, и достижение максимально положительного результата возможно только при одновременно успешном и последовательном осуществлении реформирования государственного сектора в целом.

Так, бюджетное планирование, ориентированное на результат, является одним из элементов системы взаимодополняющих мер по повышению эффективности государственного управления и, как таковое, способно дать максимально положительный эффект при условии применения комплексного подхода к реформированию системы государственного управления.

Успех внедрения данного метода зависит от эффективной взаимоувязки концепций бюджетной и административной реформ и практических шагов по их проведению, а также от реализации ряда других направлений политики по повышению эффективности государственного сектора и мероприятий по совершенствованию качества услуг, предоставляемых государством населению, которые намечены в программных документах по реформированию государственного сектора.

В свою очередь, необходимым условием для проведения административной реформы и, следовательно, реформирования бюджетного процесса является завершение разграничения расходных и доходных полномочий.

Мероприятия по повышению эффективности расходов в рамках комплексной реформы бюджетной системы включают в себя:

- реформирование бюджетного процесса;
- реформирование бюджетного сектора (которое складывается из мероприятий по реформированию бюджетных организаций и принципов их функционирования);
- переход к новым формам финансового обеспечения предоставления государственных (муниципальных) услуг;
- совершенствование процедур исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, включая элементы управления ликвидностью единых счетов этих бюджетов, реформу межбюджетных отношений.

В рамках реформы бюджетного сектора предполагается провести системные преобразования, направленные на устранение существующих недостатков.

При реструктуризации бюджетного сектора предполагается провести более глубокие преобразования, направленные на уточнение правоспособности и (или) проведение реорганизации бюджетных учреждений как основной предпосылки для внедрения новых форм бюджетного финансирования и повышения качества и доступности предоставляемых бюджетных услуг.

Основным направлением повышения эффективности использования бюджет-

ных средств является создание механизмов, при которых бюджетные услуги могли бы предоставляться организациями различных организационно-правовых форм.

В этой связи должна быть предусмотрена возможность преобразования государственных (муниципальных) учреждений, способных функционировать в рыночной среде, в организации иной организационно-правовой формы. Суть такого преобразования состоит в освобождении государства от обязанности финансового обеспечения таких организаций на основе сметы доходов и расходов и от ответственности по их обязательствам.

Таким образом, реформа бюджетного процесса, зависящая от темпов и направлений широкого круга структурных реформ, является одной из важнейших предпосылок для повышения эффективности государственного управления и реструктуризации бюджетного сектора.

Вывод

Идеальная модель местного самоуправления

Обобщая сказанное выше, попробуем представить конечный результат реформ, реализуемых на территории Российской Федерации, – некую идеальную модель местного самоуправления.

Модель получается простой.

На территории Арсеньевского городского округа организованы и успешно функционируют Территориальные общественные самоуправления (ТОСы) и Товарищества собственников жилья (ТСЖ), которые САМОСТОЯТЕЛЬНО решают вопросы своей территории (жилищно-коммунальные, создание рабочих мест, создание предприятий и многое другое). На всех муниципальных рынках действуют только коммерческие и некоммерческие организации, решая вопросы местного значения. Местный бюджет наполняется только налоговыми доходами и расходуется только на конкурсной основе в рамках муниципального и социального заказа. Местная власть выполняет организационную и координационную роль и не пытается заниматься тем, что могут делать бизнес и граждане. А также при этом не стремится взять на себя исполнение государственных и краевых полномочий.

Только при выполнении главного условия реформы – передачи власти непосредственно народу – произойдет значительное сокращение численности сотрудников работников администрации.

Статья ранее была опубликована на сайте www.sphinx.su по адресу: <http://www.sphinx.su/node/189>

Вниманию руководителей и специалистов предприятий!

Консалтинговая компания «Сфинкс» проводит тренинг

«Ловушки для времени» (управление временем)

СТРУКТУРА ТРЕНИНГА:

Блок «Разминка»:

- Упражнение «Мечты» и «Цели жизни».
- Прием «Календарик – пинарик».
- Упражнение «Некролог».

Блок «Анализ»:

- учет (хронометраж) рабочего времени;
- система Любимцева;
- дневник времени;
- «лангольеры», или расхитители времени (как их выявить, классификация, внешние и внутренние «воры»).

Блок «Планирование»:

- план на день;
- план на неделю;
- план на месяц;
- план на год;
- анализ план/факт;
- принципы планирования рабочего времени (80/20, 15/85).

Блок «Ловушки в дороге»:

- Что я могу сделать сейчас полезного?

Блок «Ловушки на работе» (курс для руководителей):

Раздел «Планирование»:

- Организация рабочего места.
- Рабочие планы.
- Метод приоритетов.
- Принцип корзины.
- Принцип Парето (80/20).
- Делегирование полномочий.

Раздел «Контроль»:

- функции контроля;
- контроль результатов (критерии оценки);
- тотальный контроль через учет времени подчиненных (электронный отчет).

Раздел «Текущая деятельность».

Увеличим КПД на 500%:

- проведение совещаний;
- проведение переговоров;
- чтение;
- переговоры по телефону;
- ведение корреспонденции и переписка;
- листочки-памятки и формуляры;
- подготовка докладов, выступлений и презентаций;
- командировки.

Раздел «Дополнительные инструменты»:

- блокноты;
- диктофоны;
- КПК и смартфоны;
- картотеки и архивы;
- Outlook и органайзеры.

Тренер-консультант –

Соболев Михаил Викторович.

Время и место проведения: с 10.00 до 18.00,
ул. Островского, д. 20 (филиал ДВГУ).

Контакты, предварительная заявка:

ccsphinx@mail.primorye.ru

Телефон: (42361) 5-25-95

Личный менеджмент с помощью дневника времени

© Михаил СОБОЛЕВ,
генеральный директор
ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс»,
2009
www.sphinx.su

Вопрос в редакцию.

Что такое «дневник времени»? Насколько это эффективный инструмент для руководителя?

Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы. Эта картотека, благодаря рациональному разделению, должна быть удобна своей наглядностью (обозримостью).

Дневник времени является одновременно настольным календарем, личным дневником, записной книжкой, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля. Говоря компьютерным языком, – Ваша база данных.

Это Ваш постоянный спутник. Ваша, так сказать, письменная память, которая всегда и всюду у Вас под рукой.

Несмотря на то, что мы живем в 21 веке, у нас на работе под рукой ноутбуки, смартфоны и «сотики», большинство руководителей предпочитают работать с бумажными носителями информации и вручную заносить информацию на бумагу. Почему?

Ответ прост. Большинство руководителей родились во времена, когда не было компьютеров. Кроме того, научно доказано, что когда мы пишем, то в коре головного мозга выше активность, чем когда мы набираем текст на компьютере. В-третьих, руководители часто в пути, а информацию хотелось бы иметь под рукой.

Дневник времени представляет собой практическую составную часть последовательной системы планирования времени, а именно: рабочий накопитель всех планов дня, формуляров и листков, используемых в повседневной практике.

Дневник времени – важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он способствует успешному планированию личных целей, лучшему использованию драгоценного времени.

С помощью дневника времени Вы получаете полное представление не только обо всех ближних и дальних сроках, но и обо всех планах, диспозициях, более-менее крупных проектах.

Структура дневника времени:

Календарная часть.

– В эту часть Вы можете «зашить» различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами.

– Особое значение придается плану дня.

Основной принцип: один лист на день.

– Вы найдете в календарной части листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целеустановок на отдельные недели и дни.

– Отдельные дневные листки Вы можете после использования сброшюровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени будете иметь архив времени и успехов Вашей жизни – надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.

– Новые «входящие» дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков.

С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи, уход в отпуск, дни платежей и т.д., таким образом, все свои личные дела Вы можете интегрировать, и ничего не будет утеряно при условии регулярного заполнения и контроля.

Раздел служебных и частных дат.

Здесь на соответствующих листках и формулярах Вы можете записывать и постоянно иметь при себе важнейшую информацию, например:

порядок подготовки проектов;
сроки проведения ярмарок и семинаров;
организационные мини-планы;
важнейшие понятийные сокращения;
тарифы зарплаты и доходов;
список дней рождения;
почтовые тарифы;
списки книг;
расписание самолетов;
адреса отелей;
дорожные расходы;
диетические таблицы;
календарь футбольных матчей;
сроки проведения всевозможных мероприятий;

листки-памятки;

универсальные листки для планирования;
карточки для записей идей и т. д.

Раздел адресов и телефонов.

У вас всегда будут под рукой важнейшие те-

лефонные номера и адреса, которыми Вы наиболее часто пользуетесь.

Общая часть.

Различные отделения, как в бумажнике, позволяют Вам разместить здесь почтовые марки, фотографии, кредитные и чековые карточки, служебный пропуск и денежные купюры.

Практическое использование.

Благодаря применению дневника времени Вы каждый день (неделю, месяц) сможете лучше планировать, организовывать и координировать всю свою работу, рациональнее обходиться со своим временем.

Дневник времени повышает качество работы и приносит успех!

Достижимая рационализация порядка только на 12,5% (фирмы-изготовители оргайзеров обещают 15–35%) при 8-часовом рабочем дне экономит ежедневно целый час!

Поэтому: ведите дневник времени, он – важнейшее вспомогательное средство Вашего самоменеджмента! [1].

А что делать, если дневник времени неудобен для вас в работе?

Вам он кажется слишком громоздким? Боитесь потерять?

Один из эффективных инструментов, который использует автор статьи в своей работе, – это обыкновенный блокнот в клетку. Точнее, два блокнота, модернизированные под привычки владельца.

Один блокнот содержит телефоны и список дней рождения, данные из визиток.

Второй блокнот условно разделен на разделы: планы на месяц и неделю, текущие планы (дневные), полезная информация.

Вы записываете кратко цели и задачи (обычно утром и вечером). В течение дня отмечаете, что сделали, и дописываете новые дела.

И свершается чудо! Уже через одну или две недели вы ловите себя на мысли, что перестали забывать что-то выполнять. Вы стали успевать делать больше дел! Это значит, что вы внедрили именно тот инструмент, который вам нужен. У вас есть свой дневник времени, адаптированный под ваш стиль работы.

Источник:

Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках:

(Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем./ Авт. предисл. В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1991. – 232 с. [с. 90 – 93]

Росгосстрах помогает



Интервью с руководителем Агентства в городе Арсеньеве Филиала ООО «РГС – Дальний Восток» – «Управление по Приморскому краю» Скороходом Вячеславом Николаевичем

В современной жизни люди и их ответственность подвержены множеству различных рисков. Финансовую уверенность в завтрашнем дне поможет обеспечить страховая компания.

Сегодня сотрудники и агенты Арсеньевского агентства Приморского филиала компании «Росгосстрах» занимают призовые места в различных корпоративных конкурсах и соревнованиях, которые компания проводит по всей стране.

За 14 лет руководителю агентства Вячеславу СКОРОХОДУ удалось создать в г. Арсеньеве сильную работоспособную команду профессионалов, которая показывает серьезные результаты.

– Вячеслав Николаевич, как все началось?

– Прежде всего, я начал с повышения культуры сервисного обслуживания клиентов в офисах продаж и в пункте урегулированию убытков, который расположен по адресу: г. Арсеньев, ул. Ломоносова, 26/1. Теперь наши специалисты по вопросам возмещения убытков принимают клиентов ежедневно. В компании действует упрощенный порядок получения выплат по автострахованию и страхованию имущества – так называемый «Зеленый коридор». Он позволяет клиентам экономить время при получении страховых выплат. В рамках действия «Зеленого коридора» сокращен перечень предоставляемых документов и сведены к минимуму посещения клиентами пункта

урегулирования убытков. Такая забота о страхователях, безусловно, чрезвычайно важна.

– Росгосстрах сегодня представлен практически в каждом городе, поселке. За счет чего компания удерживает свои конкурентные позиции? Какие технологии вы применяете?

– Разветвленная филиальная сеть – это и есть первое и главное конкурентное преимущество. Несмотря на то, в каком городе представлен Росгосстрах, везде едины и стандарты страхования, и тарифная политика, и подход к урегулированию убытков. Где бы ни находился клиент, ему обеспечен неизменно высокий уровень обслуживания. Как и всех лидеров, Росгосстрах отличает умение улавливать современные потребности общества и, основываясь на них, разрабатывать новые перспективные услуги. Программы по страхованию бизнеса, грузов, транспорта, имущественных интересов, страхованию квартир и загородной недвижимости по праву соответствуют мировым стандартам страхования.

Для улучшения качества обслуживания в Компании работает Контакт-центр, в который можно позвонить в любое время суток по бесплатному федеральному номеру 8 (800) 200-0-900, а также по номеру 0530 в сети Биллайн и МТС.

Получить консультации по всем видам страхования, расчеты тарифов и стоимости; вызвать агента для оформления полиса в удобное для клиента место и время также можно и в офисе г. Арсеньева, позвонив по телефону: (42361) 3-44-51.

Ежегодно Росгосстрах подтверждает свои лидерские позиции на региональном и российском рынке страхования. В 2008 г. рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг надежности страховой группы «Росгосстрах» на уровне А++.

– Вячеслав Николаевич, расскажите, пожалуйста, подробнее о вашем коллективе.

– В нашем агентстве работает офис продаж, пункт урегулирования убытков, обеспечивают работу с клиентами 52 страховых агента (кстати, в период нестабильной экономической ситуации в стране мы активно продолжаем набор и обучение агентов). Наш коллектив активно трудится не только в Арсеньевском городском округе. Так, например, в августе мы провели акцию по популяризации стра-

хования. Так называемая «полевая бригада» выехала в села Анучинского района, прошла по улицам, постучалась в каждый дом, выяснила общественное мнение о страховании и о Росгосстрахе, проконсультировала жителей по видам страхования, компенсационным выплатам и урегулированию убытков.

– А зачем это было нужно?

– Уникальность работы «полевой бригады» заключается в том, что с ее помощью все аспекты деятельности компании можно увидеть и оценить с точки зрения клиента. Нам важно знать и понимать предпочтения приморцев в страховании. Любое движение навстречу к клиенту – тенденция положительная, влияющая на перспективы развития компании.

– Эффективная система урегулирования убытков, профессионализм сотрудников компании, надежность и финансовая устойчивость, какие еще шаги сделала компания Росгосстрах навстречу клиентам?

Понимая текущую экономическую ситуацию, мы предлагаем своим клиентам выгодные условия страхования.

С 01.10.2009 г. стартует акция «Сезон выгодного страхования», которая продлится до 30 ноября. В рамках акции всем клиентам, заключающим новые договоры по страхованию частных домов, предоставляется скидка 15% от стоимости договора. Сроки проведения акции выбраны неслучайно, осенняя акция поможет приморцам дешево, легко и быстро застраховать свое имущество и спокойно оставить свою дачу, загородный дом на зиму. Тарифы программы «РОСГОССТРАХ ДОМ» разработаны исходя из потребностей и возможностей граждан различных социальных групп нашего региона.

Данная акция проходит в рамках клиентоориентированной стратегии развития компании. Сегодня нас больше всего интересует, доволен клиент обслуживанием или нет. «Росгосстрах» является лидером на рынке страхования в России, в том числе и в Приморье. Теперь мы делаем все для того, чтобы он стал лидером и по качеству обслуживания. В интересах наших клиентов продуктовая линейка «РОСГОССТРАХ ДОМ» исключает дополнительные заявления на страхование и осмотр объекта, предоставляет рассрочку уплаты взноса, предусматривает упрощенный порядок урегулирования убытков.

– А как вы готовите специалистов?

Достижение высокого статуса на рынке невозможно без квалифицированных специалистов. В Росгосстрахе создана уникальная система подбора и обучения персонала. Дистанционное обучение, Школа страхового агента, 2-х уровневая Бизнес-школа, Корпоративный университет обеспечивают всестороннюю подготовку специалистов.

Кроме этого, Росгосстрах – это надежный партнер-работодатель, и, становясь членом нашей команды, новые сотрудни-

ки смогут пройти путь профессионального и личностного становления, обеспечить себе надежное и стабильное будущее. «Росгосстрах» привлекает на работу талантливую и профессиональную молодежь, имеющую потенциал и способную придать новый импульс развитию компании.

С 1 апреля в Компании запущена новая программа набора страховых агентов, главным отличием этой программы является выплата стипендии в первые 3 месяца агентам – новичкам при достижении установленных показателей в лич-

ных продажах, а также бесплатное обучение востребованной профессии (навыкам продаж и видам страхования). Мы обеспечим всем агентам-новичкам поддержку опытного наставника для освоения новой профессии и помощь в наработке клиентов и проведении встреч

Мы с радостью готовы ответить на все возникшие вопросы по вакансии страхового агента в компании Росгосстрах по телефону (42361) 3-31-30 и в офисе Компании по адресу: ул. Ломоносова, 26/1.

АДРЕСА ОФИСОВ ПРОДАЖ:

Офисы агентства Росгосстраха в г. Арсеньев: 1. ул. Ломоносова, 26/1, тел.: (42361) 3-44-51;

Офис в Анучинском районе: ул. Банивура, 13А, кв. 11, тел.: (42362) 9-18-51

Офис в Яковлевском районе: ул. Советская, 45, тел.: (42371) 9-74-90, 9-18-21

Офис в Чугуевском районе: ул. 50 лет Октября, 219а, тел.: (42372) 2-12-37

Пункт урегулирования убытков в г. Арсеньеве: ул. Ломоносова, 26/1, тел.: (42361) 4-26-57

Росгосстрах предлагает:

Один из наиболее востребованных сегодня видов страхования – страхование жизни.

Оно позволит вам:

- получить финансовую защиту в случае возникновения непредвиденных обстоятельств: получения травмы, болезни, установления группы инвалидности, смерти. В последнем случае страховая компания выплатит страховую сумму наследникам;
- накопить средства к важному событию в жизни: совершеннолетию ребенка, поступлению в вуз, к свадьбе, юбилею или пенсии;
- оставить наследство детям и внукам.

Удобный продукт по автострахованию для аккуратных водителей – «ЭКОНОМ».

За 50% стоимости можно получить полноценный годовой полис страхования каско «РОСГОССТРАХ АВТО «Защита» и сэкономить вторую половину взноса, если в течение срока действия договора страховой случай не наступил.

Если же он все же наступил, то страхователь сам выбирает, обратиться за выплатой в компанию (в этом случае придется уплатить вторую часть премии) или произвести ремонт самостоятельно. Если же за время действия договора страхователь ни разу не обращался за выплатой, при перезаключении договора ему будет предоставлена скидка.



Бесплатный федеральный номер – 8 (800) 200-99-77;

Номер в сети БиЛайн, МТС и Мегафон – 0530;

Номер во Владивостоке – (4232) 499-905

Адрес Агентства в г. Арсеньеве – ул. Ломоносова, 26/1 («Деловой центр»)

По телефону (42361)3-44-51 можно получить консультации по всем видам страховых продуктов, расчеты тарифов и стоимости;

вызвать агента для оформления полиса в удобное для клиента место и время.

Акции – это просто

© Михаил СОБОЛЕВ,
генеральный директор
ООО «Консалтинговая компания
«Сфинкс», 2009 г.
www.sphinx.su

Этой статьей открывается цикл статей «Экономика – это просто».

Цель рубрики – в сжатом виде и популярной форме дать представление об экономических терминах и их взаимосвязи.

Не секрет, что в стремительном темпе жизни у нас не хватает времени, чтобы детально разобраться в терминах и понятиях.

Только в кратком экономическом словаре насчитывается 7500 экономических терминов и толкований, [1].

За каждым термином или понятием скрываются секреты экономики.

Понимание экономических терминов дает понимание и знание науки «экономика».

Знание даёт финансовое образование.

Финансовое образование ведет к богатству (личному или корпоративному).

От простого к сложному. От сложного к системообразующему и тенденциям развития.

Изучая термины, можно понять законы и закономерности развития экономики предприятия, страны, мирового сообщества.

Итак, акции. Что это? Какие они бывают? Как взаимосвязаны различные типы акций друг с другом? Какие ценные бумаги существуют, кроме акций?

Акция – ценная бумага, которая свидетельствует о внесении определенного пая в капитал акционерного общества и дает в силу этого право ее владельцу на получение доли прибыли акционерного общества в форме дивиденда, а также, за исключением отдельных случаев, право голоса на общем собрании акционеров.

Однако акция не предоставляет права ее владельцу на часть имущества акционерного общества. Прибыль между акционерами распределяется в соответствии с номинальной стоимостью акции, под которой понимается денежная сумма, обозначенная на акции. Номинальная стоимость акции крайне редко совпадает с ее реальной ценой, по которой она продается на рынке ценных бумаг, т.е. с курсом акции.

Обычная акция дает ее владельцу право на один голос в общем собрании акци-

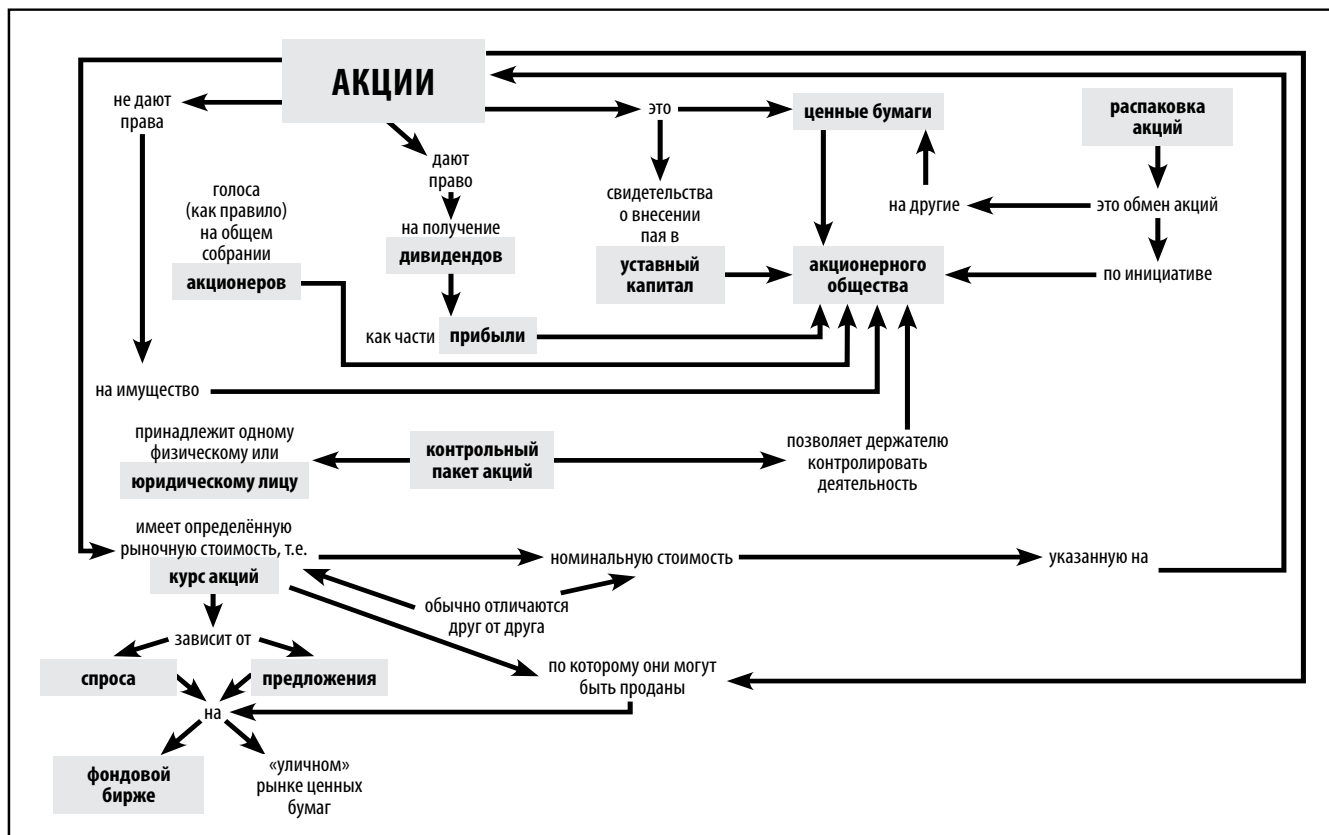
онеров. Поэтому держатель контрольного пакета акций имеет возможность реального контроля деятельности акционерного общества. Иногда выпускаются акции с правом двойного, тройного и т.д. количества голосов, соответственно, они стоят дороже. Существует также особый вид акций, гарантирующих фиксированный дивиденд – привилегированные акции.

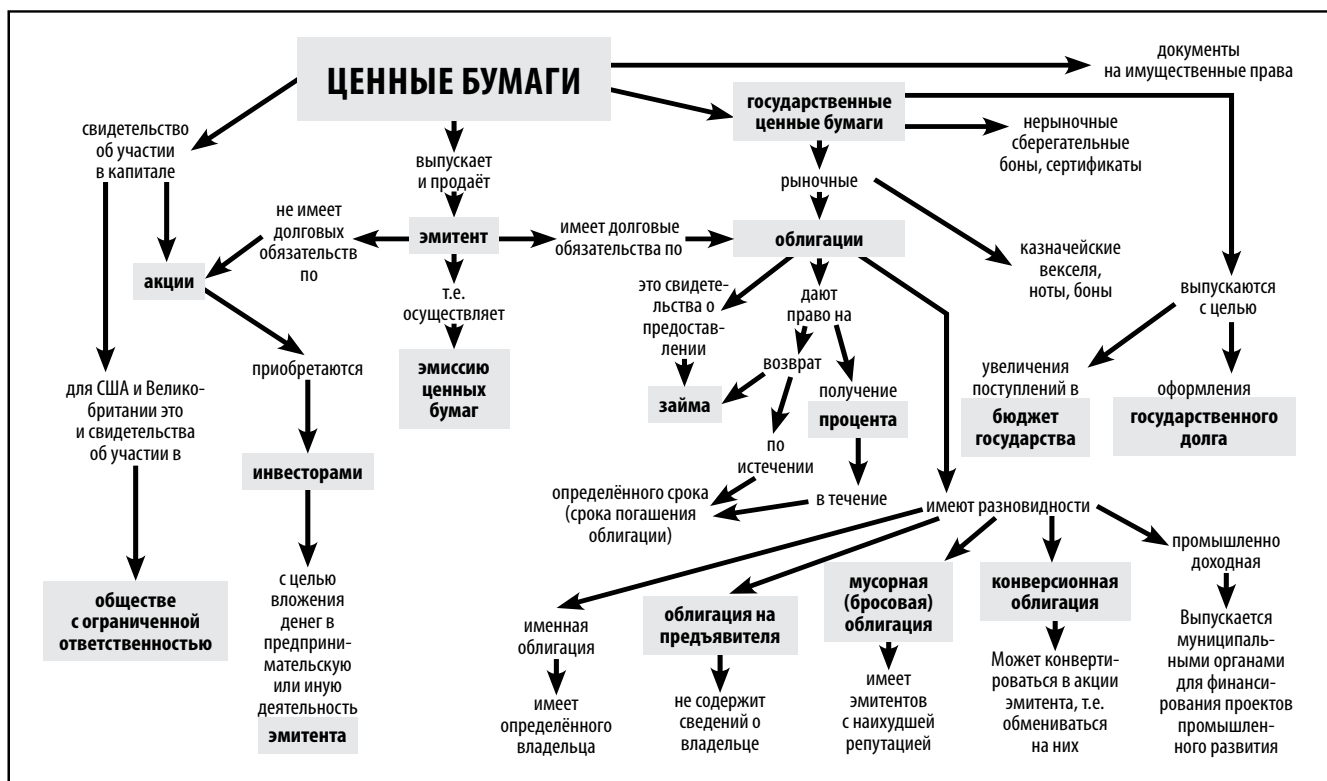
По принципу известности или анонимности владельцев акции подразделяются, соответственно, на именные акции и акции на предъявителя.

Существуют и другие виды акций, [2].

Представим акции в виде схемы или так называемого «опорного конспекта», [3].

Ценные бумаги – документы, оформленные определенным образом, выражающие имущественные (чаще всего долговые) отношения между экономическими агентами и являющиеся движимыми, заменяемыми товарами в отличие от недвижимого имущества (земельных участков и строений). Ценные бумаги подтверждают право на некоторое имущество или сумму денег, которое не может быть реализовано или передано другому лицу без предъявления соответствующего вида ценной





бумаги. По видам ценные бумаги можно классифицировать следующим образом:

1) свидетельства об участии в капитале. Это, прежде всего, акции, выпускаемые акционерными обществами и корпорациями, а в некоторых странах (США, Великобритания) к ним относятся также свидетельства о пае в обществе с ограниченной ответственностью, компании. В нашей стране, как и в ряде европейских стран (например, в Германии), последние не считаются ценными бумагами. Бумага является ценной, если под нее можно получить кредит в банке;

2) свидетельства о предоставлении займов – различные виды облигаций, выпускаемых как предприятиями, так и правительствами (государственные ценные бумаги). Облигации (особенно государственные) обеспечивают большую сохранность сбережений, чем акции, и поэтому более привлекательны для людей,

не расположенных к риску. В акции вкладывают капиталы и сбережения инвесторы, готовые идти на риск ради получения высоких дивидендов. Существуют взаимнообратимые акции и облигации, которые в определенных случаях можно обменивать друг на друга;

3) денежные и товарные документы, выражающие имущественные права. К ним относятся векселя, чеки, варранты, депозитные сертификаты, коносаменты, коммерческие бумаги и др.;

4) международные ценные бумаги – евроакции, еврооблигации. В широком смысле слова к ценным бумагам относятся все документы, подтверждающие права лица на какое-либо имущество или денежную сумму. В более узком смысле под ценными бумагами понимают лишь те документы, которые обращаются на рынке, т.е. могут покупаться, продаваться, складываться, а также приносить разовый

или регулярный доход. Сфера размещения и купли-продажи ценных бумаг имеет рынок ценных бумаг или фондовый рынок, [4].

Представим ценные бумаги в виде схемы или так называемой «опорного конспекта», [5].

Список использованных источников:

1. Краткий экономический словарь/ Под ред. А.Н. Азриляна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1088 с.
2. <http://www.vad.ru/hse/docs/akciya.htm>
3. http://www.vad.ru/hse/docs/gt_33.htm
4. <http://www.vad.ru/hse/docs/cenniebumagi.htm>
5. http://www.vad.ru/hse/docs/gt_32.htm

Статья ранее была опубликована на сайте www.sphinx.su по адресу: <http://www.sphinx.su/node/1283>



1. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ:

- ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ
- ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕСА
- БИЗНЕС-РАЗВЕТКА И ДИВЕРСИОННЫЙ АНАЛИЗ

2. МАРКЕТИНГ:

- РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ
- ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

* БИЗНЕС – СЕМИНАРЫ И ТРЕНИНГИ

«Европейские технологии консультирования на Дальнем Востоке»

консалтинговая компания
“СФИНКС”

Адрес: г. Арсеньев, ул. Новикова, 24/2
Тел.: 5-25-95, 8-914-685-5050

Краткий курс изучения китайского языка для поездки в Китай.

Урок 3.

© КОРОБКОВА

Виктория Владимировна,
профессиональный переводчик
китайского языка, 2009
www.sphinx.su/node/1281

Китайский язык – один из самых сложных языков в мире, но, несмотря на это, многие иностранцы стремятся его выучить.

Учимся правильно говорить на китайском языке.

Тема вторая: Цифры

Диалоги на тему «Цифры»:

1. Диалог в гостинице. «Я» ищу свой номер в гостинице.

Я – wǒ - я (wo3):
– Могу ли спросить, какой это номер?
– чын вэн дже шй тй хэо фань
–请问这是几号房? (qing3wen4zhe4 shi4 ji3hao4fang2)
Обслуживающий персонал в гостинице – фу уюан – 服务员 (fu2wu4yuan2):
– нун яо тй хэо фань тьён?
– Какой номер вам нужен?
–您要几号房间?
(nin2yao4ji3hao4fang2jian1)
Я: Мне нужен 311 номер.
– wǒ yào sān yī yī hào fáng
–我要三一一号房
(wo3yao4san1yao1yao1fang2)

Обслуживающий персонал в гостинице:
–дзай сан лóу йóу бьён
– На 3-м этаже справа.
–在三楼右边 (zai4san1lou2 you4 bian1)
Я: спасибо! – сё се – 谢谢! (xie4xie)

2. Диалог в дороге. Сколько времени?

Госпожа – нюй шй -女士 (nǚ3shì1):
Скажите господин, сколько сейчас времени?
– чын вэн, сён шён, сён дзай тй дьён
– 请问先生, 现在几点? (qing3wen4xian1 sheng1xian4zai4ji3dian3)
Господин – сён шён -先生 (xiān1sheng1):
– сён дзай дю дьён уу шй
– сейчас 9:50.
– 现在九点五十 (xian4zai4 jiu3dian3wu3shi2)
Госпожа:
Спасибо! – сё се – 谢谢! (xie4xie)

3. Диалог у кассы ж/д вокзала. Сколько вам билетов?

Кассир – шюй пь'яо юан – 售票员 (shou4piao4yuan2):
– Сколько билетов вам надо?
– нун яо тй джан пь'яо – 您要几张票? (nin2yao4ji3 zhang1 piao4)
Пассажир – люй кё – 旅客 (lǚ3ke4):
– Мне надо 3 билета
– wǒ yào mǎi sān zhāng piào
–我要买三张票 – (wo3 yao4 mai3 san1zhang1piao4)
Пассажир:
– Сколько стоит?
– дё шэо чён – 多少钱? (duo1shao3qian2)
Кассир : 45 юаней один билет, с вас всего 135 юаней.
– сы шй уу юан ии джан, дзённь гонь ии бай сан шй уюан чён.
– 四十五元一张, 总共一百三十元钱 (si4shi2wu3 yuan2yi1zhang1,zong3gong4 yi1bai3 san1shi2wu3yuan2qian2)
Пассажир:
– Возьмите 200 ю.
– кёй нун лян бай – 给您两百 (gei3nin2liang3bai3)
Кассир:
– Ваша сдача 65 юаней
– джэо нун лю шй уу юан – 找您六十五元 (zhao3nin2liu4 shi2wu3yuan2)
Пассажир:
Спасибо! – сё се – 谢谢! (xie4xie)

4. Диалог на улице. Какой это дом?

Лилия – лили -丽丽 (lì4lì):
Могу ли спросить, какой это номер дома?
– чын вэн, дже шй тй хэо лóу
– 请问, 这是几号楼? (qing3wen4 zhe4shi4ji3hao4lou2)
Мартин – ма тун -马丁 (mǎ3ding1):
– дже шй шй ии хэо лóу
– Это 11-й дом.
– 这是十一号楼. (zhe4shi4shi2yi1hao4lou2)
Лилия:
– Спасибо! – сё се – 谢谢! (xie4xie)

4а) Диалог на лестничной площадке. Какой это этаж?

Мужчина – нан рён -男人(nán2rén2):
– Извините, лифт не работает, я поднялся по лестнице. Могу ли спро-

сить, какой это этаж?

– дуй буй чй, дьён тй буй гонь дзё. wǒ dǎo de lóu tī . чын вэн дже шй тй лóу
–对不起, 电梯不工作. 我走的楼梯. 请问这是几楼? (dui4bu2qi3 dian4ti1bu4gong1zuo4. wo3zou3delou2ti1. qing3wen4zhe4shi4ji3lou2)?
Женщина – нюй рён -女人(nán2rén2):
– нун яо тй лóу
– Какой вам нужен этаж?
–您要几楼? (nin2yao4ji3lou2)?-
Мужчина:
– Мне нужен 8 этаж.
– wǒ yào bā lóu
–我要八楼 – (wo3yao4ba1lou2)
Женщина:
– дже шй лю лóу. нун дзай дзё лян чён, тю дао ла
– Это 6 этаж. Вы поднимитесь еще на 2 этажа, будете на месте.
– 这是六楼. 您再走两层, 就到了
– (zhe4shi4liu4lou2.nin2zai4zou3liang3c eng2jiu4dao4le).
Мужчина:
Тогда спасибо вам!
– на сё се нун
– 那谢谢您! (na4xie4xienin2)
Женщина:
– Не стоит благодарности!
– буй кё чй – 不客气! (bu4ke4qi3)

5. Диалог на почте.

Клиент – кэ ху -客户 (kè4hù4):
Могу ли спросить, какое сегодня число?
– чын вэн тун тьён тй хэо
– 请问, 今天几号? (qing3wen4jin1tian1 ji3hao4)
Почтальон – йóу дү юань -邮递员 (you2di4yuan2):
– Сегодня 11 июня.
– тун тьён лю юё шй ии жй
(jin1tian1liu4yue4 shi2yi1ri4)
Клиент:
– Сегодня 11 июня 2007 года?
– тун тьён шй буй шй ар лун лун чй нён лю юё шй ии жй ма
– 今天是不是二零零七年六月十一日吗? (jin1 tian1shi4bu2shi4er4ling2ling2qi1 nian2liu4yue4 shi2 yi1ri4ma)
Почтальон:
– Да – шй дэ – 是的 (shi4de)
Клиент:
Спасибо! – сё се – 谢谢! – (xie4xie)

6. Диалог в университетском дворе.

Как пройти...(Стороны).

Новый ученик – cūn сьě шēn – 新学生 (xin1xue2sheng1):

– Могу ли спросить, как пройти к служебному зданию (главный офис в университете)?

– чǐн вэн, dào бǎн гōн лóу дзэн ма дзǎо

– 请问到办公楼怎么走? (qing3wen4dao4ban4gong1lou2zen3mezou3)

Старый ученик (ученик старших классов)

– lǎo сьě шēn – 老学生 – (lao3xue2sheng1):

– Ты сперва пройди вперед, потом по направлению на запад, после вперед и на север пройти 2 минуты, увидишь 2 пятиэтажных здания; то здание, которое справа, именно оно.

– nǚ сēн dào чэн мēн, жǎн хòу вǎн сǐ бьēн, дзǎй вǎн чэн хэ вǎн бэй дзǎо лян фēн джǒн , kǎн dào ла лян гè ью цэн лóу,йòу бьēн нà гè тю шǔ

– 先到前面, 然后往西边, 再往前和往北走两分钟看到了两个五层楼右边那个就是.

(ni3xian1dao4qian2mian4, ran2hou4wang3xi1bian1zai4wang3qian2he2wang3bei3zou3 liang3fen1zhong1kan4dao4leliang3gewu3ceng2louyou4bian1na4gejiu4shi4)

Новый ученик:

– Ну, спасибо тебе!

– nà сè се нǚ! – 那谢谢你! (na4xie4xieni3)

6а. Китайцы часто на вопрос:

«Как пройти...?» отвечают:

«Сначала пойдешь на восток, затем на юг, потом вперед, и ты на месте и т.д.»

Диалог в школьном дворе.

Ученик 1 – сьě шēн ыи – 学生 – (xue2sheng1yi1):

– Можно ли мне узнать, где находится офисный корпус?

– чǐн вэн, бǎн гōн цǎй нǎо

– 请问办公楼在哪儿? (qing3wen4ban4gong1lou2zai4na3er)

Ученик 2 – сьě шēн àр – 学生二

(xue2sheng1er4):

– сēн вǎн нǎн, жǎн хòу вǎн дǒн, цǎй вǎн чэн, тю dào ла.

– Сперва на юг, затем на восток, после вперед, и вы на месте

– 先往南, 然后往东, 再往前, 就到了. (xian1wang3nan2ran2hou4wang3dong1zai4wang3qian2jiu4dao4le).

Ученик 1: Спасибо!

– сè се – 谢谢! (xie4xie)

6б. Диалог в такси:

Клиент – кэ хǔ – 客户 (ke4hu4):

– Водитель, пожалуйста, вы едете по направлению вперед, доедете до светофора, там направо, снова прямо, доедем до перекрестка, там налево, увидим там второе большое здание, и мы на месте.

– шǐифǔ, чǐн нǐн вǎн чэн дзǎо, dào хонь люй дэн вǎн йòу , цǎй вǎн чэн, dào шǔдзы лǔ кǒу вǎн дзǎо, kǎн dào дǔи àр гè dà лóу тю dào ла-

-师傅请您往前走走到红绿灯往右再往前到十字路口往左看到第二个大楼就到了

(shi1fu2qing3nin2wang3qian2zou3dao4hong2lu3deng1wang3you4zai4wang3qian2dao4shi2zi3lu4kou3wang3zuo3kan4dao4di4er4ge4da4lou2jiu4dao4le)

Шофер – сы тǔ – 司机 – (si1ji1):

– Можно, понятно, понятно.

-сǔн , мǐн бǎй мǐн бǎй

– 行, 明白明

白! (xing2ming2bai3ming2bai3)

Обычно, когда едешь в такси, на счетчике указывается посадочная цена.

В маленьких городах это обычно 5 юаней посадка, дальше отсчет идет по километражу и указывается на счетчике. Если счетчик не включен, вы можете указать на счетчик и сказать водителю:

– Водитель, я по счетчику.

– шǐи фǔ, чǐн дǎ бьǎо – 师傅请打表 (shi1fu2qing3da3biao3)

Если он отказывается по каким-то причинам включить счетчик, вы должны поменять такси.

– Водитель, извините, но я не поеду на вашем такси, пожалуйста, оста-

новитесь у края дороги.

– шǐи фǔ, дǔй бǔ чǐ, вǒ бǔ дǎ нǐн дэ т'чэ, чǐн нǐн кǎо бьǎо ба

– 师傅对不起, 我不打您的车, 请您靠边儿吧.

– (shi1fu2dui4bu2qi3, wo3bu4da3nin2dechē1, qing3nin2kao4bian1er3ba)

7. Покупаем вещи.

Диалог в магазине.

Клиент – кэ хǔ – 客户 (ke4hu4):

– Сколько это стоит?

– джэ гè дǎо шǎо чэн - 这个多少钱? (zhe4geduo1shao3qian2)

Продавец – шòу хуò юǎн - 售货员 (shou4huo4yuan2):

– 50 юаней.

– ью шǔ кǎй чэн – 五十块钱. (wu3shi2kuai4qian2)

Клиент:

– Имеются ли скидки?

– йòу дǎ джé мА – 有打折吗? (you3da3zhe2ma)

Продавец:

– 12% скидки.

– дǎ пǎ пǎ джé – 打八八折 – (da3ba1ba1zhe2)

Клиент:

– Можно подешевле?

– пьēн ыи дьēн – 便宜一点儿 (pian2yi2yi1dian3er)

Продавец:

– 30% скидки

– дǎ чǐ джé

– 打七折 – (da3qi1zhe2)

Клиент:

– Ладно, сколько?

– сǔн, дǎо шǎо чэн

– 行, 多少钱? (xing2duo1shao3qian2)

Продавец:

– 35 юаней.

– сǎн шǔ ью юǎн

– 三十五元 (san1shi2 wu3yuan2)

Клиент:

– Возьмите деньги.

– кǎй нǐн чэн – 给您钱 – (gei3nin2qian2)

Статья ранее была опубликована на сайте www.sphinx.su по адресу: <http://www.sphinx.su/node/1296>.



консалтинговая компания

“СФИНКС”

- РАЗРАБОТКА ЭЛЕКТРОННОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ
- ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ В АРЕНДУ ДОМЕННОГО ИМЕНИ
- ВНЕСЕНИЕ В ЭЛЕКТРОННУЮ БАЗУ ДАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРОДА

«Европейские технологии консультирования
на Дальнем Востоке»

Адрес: г. Арсеньев, ул. Новикова, 24/2
Тел.: 5-25-95, 8-914-685-5050

Правила поведения с теми, кто нас проверяет

Некоторые PR-ошибки при общении с контролирующими госучреждениями и рекомендации по их устранению.

Версия 1.1



СЫЧЕВ С.В.

© Система «ТРИЗ-ШАНС»
ri@triz-ri.ru, sch@triz-ri.ru, www.triz-ri.ru
Тел./факс: (863) 2-699-123, 2-698-765

Схема общения с налоговыми, таможенными и прочими контролирующими организациями довольно традиционна: нас опять проверяют – мы опять защищаемся, оправдываемся, возмущаемся, пытаемся «договориться»... Для нарушителей закона эта ситуация, действительно, должна быть некомфортной! Но чаще всего в условия дискомфорта попадают достаточно лояльные к закону налогоплательщики, пассажиры и прочие граждане и юрлица. Пытаясь сориентироваться в потоке противоречивых внутренних инструкций и правил, известных одному Богу и сотрудникам данной службы, человек покидает очередной «КПП» с благодарностью, что «еще легко отделался».

Систематически взаимодействуя (как и все физические и юридические лица нынешнего СНГ) с учреждениями госконтроля, Автор настоящей статьи проанализировал типовые PR-ошибки, допускаемые при этом общении, и предложил некоторые технологические рекомендации по их устранению.

Ошибка 1. Общий нетехнологичный подход

Он проявляется в отсутствии в СНГ общей прописанной технологии (общих процедур,

принципов, фирменных стандартов...) во взаимоотношениях с контролирующими организациями (далее по тексту – «учреждение»).

В «аварийных» ситуациях ошибка 1 проявляется в эмоциональных попытках «искать истину», «бороться за правду», в хаотичных попытках «договориться» с представителем учреждения напрямую или через знакомых **вместо спокойного выполнения заранее подготовленных процедур.**

Здесь надо помнить, что истина прячется лучше, когда ее ищут методом «проб и горестных ошибок». Но истина часто приходит сама («ситуация раскрывается»), когда выполняется правильная технологическая процедура.

Поэтому надо не «искать справедливость», а по шагам развернуть технологию нападающего против самого нападающего.

Пример 1.

Известен прием (часто используемый таможенниками стран СНГ), который позволяет грабить пассажиров СНГ на железной дороге. Прием заключается в «вечерней» раздаче деклараций с предложением быстро их заполнить и в последующем поиске противоречий и ошибок в заполнении, с тем чтобы под угрозой ссаживания с поезда получить взятку.

Ибо понятно, что среди многочисленных пассажиров поезда всегда можно найти женщин, которые забыли задекларировать золотые сережки и кольца. Также понятно, что почти все пассажиры прилюдно не пересчитывают валюту и редко указывают ее величину с точностью до 1 доллара или марки. Многие из пассажиров при выезде из России на территории сопредельных стран забывают о том, что привычные рубли превращаются в валюту и т.д. и т.п. Все эти «мелочи на потоке» провоцируют незаконные действия под маской законности.

Вот характерный диалог:

– Вы указали, что у Вас нет носителей информации. А у Вас кассета.

– Но я же просто слушаю музыку!

– Молодой человек, Вы указали в своей декларации, что у Вас нет носителей информации. Вы ввели в заблуждение государственную таможню. Знаете ли Вы, что за это полагается? (Далее длинная цитата с перечнем статей законодательства другой страны, периодически прерываемая многозначительными фразами о том, что незнание закона не освобождает от ответственности.)

Запуганный «молодой человек», «покричав, пошумев и сердечно пережив» ситуацию, затем покорно идет вслед за таможенником в тамбур или купе проводника, где и дает взятку.

Прием рассчитан на естественную правовую неосведомленность невинных в пограничных вопросах пассажиров. Мало кто знает, что заполнять декларацию пассажир обязан только тогда, когда везет товары, подлежащие обязательному декларированию, или наличную валюту сверх установленного лимита.

Если же таковых товаров или избытка наличной валюты нет, можно спокойно сказать таможеннику: «Декларацию заполнять я не обязан. Вот мои вещи. Вы можете их досмотреть. И если там будут вещи, наличие которых недопустимо на территории Вашей страны, пожалуйста, укажите на них и задержите с выполнением всех формальностей до моего возвращения». В случае возражений со стороны таможенника нужно просто повторять эту фразу как «речевой модуль».

Иное дело, если заполнить декларацию требуется самому пассажиру (для того чтобы обратно ввезти деньги или какой-либо предмет, например, мобильный компьютер), но возникают опасения в противоречивости заполнения. В этом случае следует обратиться к таможеннику с просьбой о помощи: «Прошу Вас помочь мне заполнить декларацию. Это входит в Ваши обязанности. Вот у меня есть аудиокассета, книжка, подборка газет и компьютер. Пожалуйста, заполните сами раздел о носителях информации».

Опыт показывает, что в подобной ситуации большинство таможенников говорит: «А у Вас есть товары, подлежащие обязательно декларированию? Так Вам и заполнять не надо...». Ибо таможенник понимает, что наврался на пассажира, который тоже понимает.

В дальнейшем – если только самому пассажиру нужна заполненная декларация – следует ответить: «Нет, Вы уж, пожалуйста, помогите». А если не нужна, следует вежливо попроситься.

Таким образом, КОНТРПРИЕМ заключается в том, чтобы предложить самому проверяющему выполнить ту функцию, которую он навязывает.

Иначе говоря, **РЕКОМЕНДАЦИЯ 1: бюрократ побеждается бюрократией.**

Ниже будут приведены примеры использования этого же контрприема в случае сложного общения с другими учреждениями.

Ошибка 2. Вера в подарки и договоренности

Или предположение, что проще откупиться. На самом деле, опытные предприниматели знают: чем чаще даешь, тем чаще проверяют, чем больше даешь, тем сильнее рискуешь. Ибо жадность безгранична, а самооправдания в стиле: «У меня маленькая зарплата, а у них там целая фирма» – всегда наготове. Мелкие подарки вообще не замечаются и воспринимаются как должное. И, более того, регулярно и системно провоцируют мелкие, но глубокие «обидки» многочисленных слабых сотрудников учреждения типа: «Сидишь тут, как проклятая, целый день, а тебя даже конфетой не угостят».

После крупных подарков может быть «наезд» через посредника: «Вот они (фирма, люди) дают – проверь их и поделись со мной».

Указанная ошибка 2 может проявляться также в неготовности иных руководителей к процедурному общению. Собственно, эта ошибка является внешним проявлением определенного внутреннего страха перед учреждением и неоправданным подсознательным желанием школьника-двоечника подчиниться. («Ибо тогда не тронут...»)

Еще как тронут. Тронут, как только увидят слабого бухгалтера или руководителя.

Последнее утверждение, конечно, не означает, что надо демонстрировать свою силу и неуважительно относиться к инспектору или учреждению. Напротив, разговаривать надо твердо и спокойно. Как с уважаемым посетителем, который, тем не менее, хочет предложить Вам свои услуги. И выполнять процедуры.

И еще. Не надо стоять в очереди для сдачи отчетов. В крайнем случае, есть канцелярия и почта.

Иначе говоря, **РЕКОМЕНДАЦИЯ 2: не надо бояться.**

Ошибка 3. Полагание на человека, а не на процедуру

В деятельности Компаний эта ошибка может проявляться, например, в том, что взаимоотношения с налоговой инспекцией (различными фондами и др. учреждениями) даются исключительно на откуп бухгалтеру. При этом бухгалтер не имеет стандартных инструкций, поясняющих, как поступать в сложных ситуациях, и не имеет соответствующих формуляров.

Известно, что человек – самое аварийно опасное звено любой технологии. И даже если в компании работает супербухгалтер, важно учитывать то обстоятельство, что ошибки могут происходить не по вине бухгалтера, а по причине запущенности учета в контролирующем учреждении и/или некомпетентности (и/или недобросовестности)

собственно инспектора. То есть, даже когда все в порядке, авария может произойти именно «на стыке» двух разных принципов работы двух разных по квалификации и жизненным установкам людей.

И здесь одно из двух: либо Компания навязывает свой стиль работы учреждению, либо учреждение навязывает свой стиль работы Компании. А если стиль работы учреждения хаотичен и противоречив, то неизбежно таким будет и учет в Компании (независимо от квалификации супербухгалтера). Так, даже гонщик-профессионал вряд ли окажется способным реализовать свое мастерство на дороге из пластилина.

Предпоследний абзац полезно перечитать – в нем есть смысл.

Иначе говоря, **РЕКОМЕНДАЦИЯ 3: начинайте выстраивать технологию.**

Более рационально, когда бухгалтер сдает отчет не сразу в учреждение, а сначала руководителю. При этом понятно, что руководитель не всегда будет внимательно изучать отчеты и, вероятно, никогда не будет соотносить их с «первичкой». Он и не должен этого делать. Однако принимать отчетность от бухгалтера заранее и по процедуре – должен. Ибо в таком случае возникнет четкий раздел ответственности и отрезется путь к самооправданиям и «непроверяемым ссылкам» типа: «Меня учреждение обмануло».

Разумеется, в Компании должен быть четкий график, в котором указаны две даты: дата сдачи руководителю и дата сдачи в учреждение. Иначе появится тенденция к затягиванию и самооправданиям бухгалтера («В конце концов, сроки сдачи отчетности устанавливает государство...»). По мнению автора, бухгалтеру, который рассуждает так, как написано в скобках, следует в первый раз терпеливо разъяснить его заблуждение. (Возможно, дать прочитать этот материал.) Во второй раз – наложить взыскание, а в третий – согласно христианской традиции – «отпустить с Богом». Если, конечно, руководитель не хочет, чтобы его ответственные сотрудники подчинились кому-то другому.

Что касается добросовестного бухгалтера, то через некоторое время он сам убедится, что это ему помогает.

Кроме того, для добросовестного бухгалтера необходимо заранее составить набор стандартных правил, поясняющих, как поступать в сложных ситуациях, и соответствующие формуляры. Некоторые из таких правил приведены ниже в соответствующих рекомендациях.

Ошибка 4. Устное общение с учреждением и принятие решения «с голоса»

Вот наиболее характерные проявления этой ошибки:

4.1. «Я в налоговой (пенсионном фонде, фонде занятости...) **спрошу...**». Собственно ошибка заключается только в последнем слове. Очевидно, соответствующий бухгалтер априори уверен в том, что ответ инспектора непременно будет истинным.

Между тем любой предприниматель, занимающийся реальным бизнесом в СНГ, справедливо усомнится в этом. И дело здесь совсем не обязательно в некомпетентности либо злонамеренности инспектора. Дело может быть в его обычной загруженности. И тогда он даже по «простому вопросу» не то, чтобы обманет, а просто «спихнет проблему», после чего искренне «забудет» свои слова (закон этого не запрещает...). Дело может быть также в запутанности законодательства, от которого, по правде сказать, страдают и учреждения, а не только Компании.

Поэтому в большинстве случаев не следует устно консультироваться в соответствующем органе по интересующему вопросу. Устные ссылки инспектора на то, что он «не просто так», а «государев человек», можно игнорировать.

Иначе говоря, **РЕКОМЕНДАЦИЯ 4: любое общение – «через бумагу».**

Страдание страданием («Русский человек любит пострадать» – М. Горький), а если инспектор ошибется (даже не желая этого), расхлебывать ошибку придется Компании, а не учреждению. Поэтому Компания должна застраховать себя письменным ответом. И с этой целью не постесняться сделать письменный запрос через канцелярию учреждения, сохранив для себя заверенную в канцелярии же копию.

В дальнейшем, если ответ учреждения окажется ошибочным, на этот документ можно будет ссылаться, как на документ учреждения, который ввел в заблуждение.

ВНИМАНИЕ! Следование ошибочным ответам налоговой инспекции не избавит от налоговых санкций в случае неправильной уплаты налогов. Письменный запрос сокращает вероятность ошибочного ответа «с голоса» (которые бывают сплошь и рядом). А в случае ошибочного ответа, именно письменный запрос повышает вероятность наказания конкретного инспектора вышестоящим руководством.

В самом деле, ситуация для учреждения получится достаточно неприятная: учреждение **письменно, за подписью должностного лица**, дало рекомендацию Компании, как поступать, а в дальнейшем, именно за выполнение этой рекомендации, наказало Компанию.

Подобная ситуация дает прямую возможность Компании (приложив копии соответствующих документов) написать начальнику районного учреждения письмо с запросом о том, как будет наказано должностное лицо, которое своими некомпетентными действиями нанесло Компании ущерб. Копию такого

письма следует направить и в вышестоящее учреждение (например, в областное), дабы **руководитель** районного учреждения был **вынужден реагировать**.

Результатом этого, скорее всего, будет внутриведомственное взыскание, наложенное на соответствующего инспектора. Как минимум, устное. И надо понимать, что чем чаще Компания пишет, тем в большей степени стимулирует одну из двух ситуаций:

1. Инспектор **вынужден** всякий раз готовить ответы для шефа правильно (а это трудно) и относиться к Компании уважительно.

Иначе,

2. Инспектор постепенно в собственном ведомстве начнет приобретать плохой имидж. Его или сразу «по блату» переведут обслуживать другую Компанию, либо вероятность его увольнения увеличится. Сокращения в учреждениях так происходят, и тамошнему руководству для этого тоже нужны основания и критерии. Строго говоря, у Компании на руках оказываются все PR-аргументы потребовать замены инспектора (некомпетентность которого формально доказана). Даже если этого и не произойдет, инспектор путем высшей нервной деятельности будет понимать, что «власть поменялась». Теперь он не очень-то будет заинтересован в том, чтобы сложности возникли именно у данной Компании. Ибо если Компания снова в сложной ситуации повторит процедуру с письменным запросом, то инспектор лишний раз убедится в том, что «закон противоречив в обе стороны». И с каждым разом его непосредственному руководителю будет все трудней и трудней объяснять вышестоящему руководству, почему он держит таких людей.

Если же произойдет замена инспектора, то новый инспектор будет относиться к Компании надлежащим образом. Бухгалтер больше не будет стоять в очереди и не будет вынужденно носить конфеты.

Поэтому к письменным запросам в учреждениях относятся достаточно серьезно. И всячески избегают их подписывать. Однако избежать письменного запроса через канцелярию или по почте с уведомлением невозможно.

(Заметим, что на Западе сторонники «Greenpeace» организуют поток писем чиновнику, который, будучи не в состоянии на них ответить, снимается с должности).

Другие проявления ошибки 4 заключаются:

4.2. В неучете того фактора, что, решая сложную ситуацию, необходимо выяснять номер документа по предмету разговора, а не только сам предмет.

4.3. В том, что не все сверки расчетов по налогам (в том числе указания недоимок либо переплат) делаются письменно.

4.4. В неиспользовании заранее заготовленных формуляров, с помощью которых

письменный запрос можно составить достаточно быстро и прямо на месте.

4.5. В неиспользовании «дробных запросов», в которых проблематика раздроблена на элементарные составляющие по следующим основаниям:

- по сути;
- по зонам ответственности;
- по видам последствий;
- по перечням соответствующих документов.

Ошибка 5.

Смещение имиджей

Чаще всего «имидж учреждения» путают с конкретной женщиной (инспектором), которая сама запуталась и перманентно боится, что ее уволят (или больно накажут).

РЕКОМЕНДАЦИЯ здесь одна: **не надо бояться**.

Не надо бояться обнаружить перед инспектором тот факт, что вы разграничиваете его личный имидж и имидж его организации.

Ошибка 6.

Подсознательная вера в порядок в госучреждении

Или недопущение мысли о том, что в «контролирующем (!) учреждении» фактически существует гораздо больший беспорядок в учете, чем найдено нарушений учета у пострадавшей Компании. И неиспользование Компанией – из глупости или благородства – этого фактора. А в случае выявления нарушений во время проверки или в иной потенциально уязвимой ситуации – «сдача позиций».

Между тем, именно при письменной системе общения, вскрываются многочисленные смежные недостатки. При грамотной организации системы запросов вскрытие недостатков приобретает «характер цепной реакции». Вполне возможно, что в такой ситуации с добросовестным налогоплательщиком (которого просто решили «потрясти») захотят договориться и оставят в покое.

Иначе говоря, **РЕКОМЕНДАЦИЯ 6: выстраивайте систему запросов**.

Как усиление (в экстремальной ситуации) могут быть использованы следующие контрприемы:

а) Подготовка серии разнородных запросов, ответы на которые пойдут из разных отделов одного учреждения. Эти ответы могут противоречить друг другу.

б) Повтор одного и того же запроса, но с разными временными интервалами. Получаемые численные данные, скорее всего, не будут сходиться, ибо базы данных непрерывно совершенствуются.

с) Последующее сопоставление данных по п. б) с актами сверки.

д) Сведение данных, полученных по п.п. а),

б) и с), в один общий запрос «д» и написание его в «дробной форме» (см. п. 4.5.).

е) Доведение до учреждения мысли о том, что его многочисленные смежные недостатки касаются не столько конкретной Компании, сколько многочисленных других Компаний, и что этот факт радостно осветит деловая пресса.

Ошибка 7.

Неверие в решение задач технологичным путем, незнание и неотработанность соответствующих приемов и процедур

и, как следствие, совершение ошибок 1 – 6. При этом автор далек от мысли, что все сложные и потенциально конфликтные задачи можно решить именно таким способом. Более того, автор уверен, что существует множество других решений.

Однако автор также уверен в том, что положения, классифицированные здесь как ошибки, решениями точно не являются, а являются лишь характерными способами избегания проблем, «заметания их под ковер». Но, как известно, проблема, не решенная, а лишь спрятанная, минует будущее.

И еще. Что бы там ни было, будем помнить о том, что грабят всегда «на потоке», а значит, жертвами становятся наиболее податливые. И в этом смысле, по мнению автора статьи, выгодно быть сильным, ибо сам поточный метод предполагает значительную упущенную выгоду от борьбы с отдельно взятым «Клиентом».

Так, недобросовестные таможенники, понимая, что «взять ничего не удастся, времени мало, а работы вагон», устремляются в другое купе в расчете найти более податливых пассажиров.

Поэтому общее ощущение порядка и силы, исходящее от Компании, превентивно работает сильнее, чем конкретный запрос.

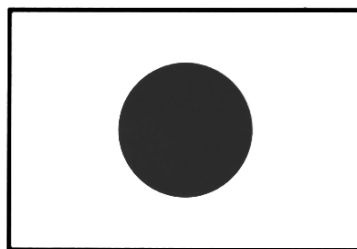
Отсюда в третий раз повторяемая **РЕКОМЕНДАЦИЯ: не надо бояться!**

*Автор благодарит
бухгалтера консалтинговой фирмы
«Сычев и Ко» г-жу С.Б. Кузикову,
руководителя юридической фирмы
«Артур Эберг и партнеры» г-на А. Эберга –
за продуктивную помощь
и консультации,
исполнительного директора фирмы
«Сычев и Ко» г-жу А.Б. Кавтреву,
а также генерального директора
Системы «ТРИЗ-ШАНС» г-на И.Л. Викентьева –
за помощь в подготовке материала.*

*Статья ранее была опубликована
на сайте WWW.TRIZ-RI.RU по адресу:
[http://www.triz-ri.ru/themes/method/
creative/creative35.asp](http://www.triz-ri.ru/themes/method/creative/creative35.asp)*

Программа Продвижения Консалтинга

Финансовая поддержка предприятиям, пользующимся услугами бизнес-консультантов



Финансируется
Японско-Европейским Фондом Сотрудничества
под руководством TAM/BAS ЕБРР, Лондон

ВОЗМОЖНОСТИ ПРОГРАММЫ:

- Помогать предприятиям в выборе российских или иностранных консультантов, контролировать процесс выполнения консалтингового проекта и помогать в оценке его результатов;
- Оплачивать предприятию до 50% стоимости консультационного проекта (без учета налогов). Сумма одного платежа не превышает 10 000 Евро;
- Субсидировать такие проекты, как:
 - проведение исследований рынка;
 - выбор и оценка приобретаемого оборудования;
 - реорганизация и реструктуризация предприятия;
 - составление бизнес-планов для получения кредитов и поиска инвесторов;
 - внедрение систем автоматизированного проектирования (типа AUTOCAD);
 - внедрение системы качества;
 - внедрение энергосберегающих и водоочистных технологий;
 - проведение проектных работ на строительство турбаз, цехов, гостиниц и т.п.;
 - улучшение автоматизированной системы управления и бухгалтерского учета;
 - а также для решения многих других задач, за исключением консультаций в области аудита, юридических вопросов, налогообложения.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Тахтеева Ирина Федоровна, директор BAS Программы в Приморье
Тел/факс: (4232) 510-320, 8-914-706-7329 (сотовый, короткий 76-73-29),
510-519 (приемная), дом: (4232) 22-76-37. E-mail: Irina-BAS@rambler.ru

Роландс Репша, региональный директор BAS Программы на Дальнем Востоке России
Тел/факс: +7 (4232) 510-519, 76-57-40 (сот.), (4232) 491-495 (факс). E-mail: RepsaR@rambler.ru

Адрес офиса: Владивосток, 690003, ул. Верхнепортовая, 46, офис 402.

Подписка на журнал «Клуб руководителей»

Для гарантированного и регулярного получения журнала «Клуб руководителей»

предлагаем Вам оформить подписку. Подписка возможна с любого месяца.

Для этого необходимо оплатить подписку на счет ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс».

Все бухгалтерские документы будут представлены в кратчайшие сроки.

Стоимость льготной подписки – 600 руб. за год (12 номеров).

Акция по льготной подписке действует до 01.10.2009.

Каждый участник акции получает подарок – 1 час бесплатной консультации в ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс».

Поступ. в банк плат.		Списано со сч. плат.		0401060	
ПЛАТЕЖНОЕ ПОРУЧЕНИЕ №		03.07.2009		Электронно	
		Дата		Вид платежа	
Сумма прописью	Шестьсот рублей 00 копеек				
ИНН	КПП	Сумма	600-00		
		Сч. №			
Платательщик		БИК			
		Сч. №			
Банк плательщика		БИК	040813608		
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК СБЕРБАНКА РФ		Сч. №	30101810600000000608		
г. ХАБАРОВСК					
Банк получателя		Сч. №	40702810950040100931		
ИНН 2501013131	КПП 250101001				
ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс»		Вид оп.	01	Срок плат.	
		Наз.пл.		Очер.плат	6
Получатель		Код		Рез. поле	
Оплата подписки за журнал «Клуб руководителей». Сумма 600-00, Без НДС					
Назначение платежа					
Подписи			Отметки банка		
М.П.					

Укажите точный почтовый адрес, по которому вы хотите получать журналы.

По вопросам подписки обращаться:

Телефон: (42361)5-25-95, 5-25-75,
e-mail: rku@mail.primorye.ru

Реквизиты ООО «Консалтинговая компания «Сфинкс»

Юридический адрес:

692335 Приморский край, г. Арсеньев, ул. Новикова, 24/2

Тел.: (42361)5-25-95 e-mail: ccsphinx@mail.primorye.ru

ОГРН 1072501000307

ИНН 2501013131/250101001 Р/сч 40702810950040100931

Дальневосточный банк Сбербанк РФ г. Хабаровск

К/сч 30101810600000000608 БИК 040813608

**БИЗНЕС
АРС**



старое доброе
и лучшее новое

Адрес редакции: 692337 Приморский край, г. Арсеньев, ул. Жуковского, 15
Телефоны: [42361] 4-24-23, 4-33-50, 4-06-40
e-mail: ars@mail.primorye.ru
<http://www.biznesars.ru>



Г. АРСЕНЬЕВ
пр. Горького, 1
тел. 4-43-18,
3-07-65, 4-25-61

«ВОСХОД»



**Особенности-
политическая газета.
Политграфический,
информационный
и рекламный отдел.**

Начни день с «Восхо» ДА!»!

Краевая общественно-политическая газета



объективно
достоверно
интересно
красочно

г. Арсеньев,
ул. Ленинская, 8а.
Тел.: 4-37-12
8-951-009-0735

pulse@mail.primorye.ru

Подписной индекс:
33260



**Газета
для всей семьи**



10 лет в эфире

ТВ ТРЕК

телекомпания

Мало знать себе цену,
нужно пользоваться спросом.
Мы вам в этом поможем!

Телекомпания ТВ ГРЕК работает на 11 телевизионном канале и осуществляет трансляцию на центральную часть Приморского края (г. Арсеньев, Амуринский, Яковлевский, Черниговский районы). В среднем аудитория составляет 150 000 человек. Времени выхода в эфир - ежедневно с 17:00 до 01:00.

Телекомпания ТВ ТРЕК является официальным партнером телесети РЕН ТВ

Приморский край г. Арсеньев ул. Ленинская 8а телекомпания ТВ ТРЕК
телефон рекламной службы 4-29-04 <http://www.tvtrek.info>



**ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ
КОМПАНИЯ «СФИНКС»**

**ЕВРОПЕЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ**

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ:

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА
И ДИВЕРСИОННЫЙ
АНАЛИЗ

МАРКЕТИНГ:

ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

РАЗРАБОТКА СИСТЕМ
ПРОДВИЖЕНИЯ
ТОВАРОВ И УСЛУГ



**БИЗНЕС - СЕМИНАРЫ И ТРЕНИНГИ (БОЛЕЕ 40 НАИМЕНОВАНИЙ)
«ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ В УДОБНОМ ФОРМАТЕ»
КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ**

г. Арсеньев, ул. Новикова, 24/2 (2-й этаж). Тел.: (42361) 5-25-95
e-mail: ccsphinx@mail.primorye.ru www.sphinx.su www.sphinx-dv.ru
генеральный директор: 8-914-685-50-50