

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№4/2009

КЛУБ руководителей

www.sphinx.su/club

Обзор
креативных
технологий
(часть 2)

Закономерности
успеха

Учет времени
(хронометраж)

Интернет-
мошенничество



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:

- Креативные технологии существуют. Их можно изучить и применить в работе любой компании. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) позволяет системно решать творческие задачи в любых областях человеческой деятельности.
- Для исследования эффективности работы персонала компании с клиентами существует определенные технологии. Одной из них является технология «таинственный покупатель».
- Как методично бороться с ошибками персонала. Как это сделать технологично.
- Узнать, за что отвечают структурные подразделения администрации города. Как происходит выделение функций и задач ведомственных подразделений органов местного самоуправления. Что является ключевым элементом системы результативного управления и результативного бюджетирования.
- Как правильно выбирать консультантов.
- Закономерности успеха деловых людей.

Главный редактор
журнала «Клуб руководителей»
Михаил Соболев

Содержание

Раздел/ Публикация/Страница

Рубрика «Секреты успешных людей»

Закономерности успеха 3

Рубрика «Интернет-технологии для бизнеса»

Интернет-мошенничество (средства и методы борьбы) 4-5

Рубрика «Страничка изобретателя/ Креатив»

Генерация идей новых «бизнесов» (обзор креативных технологий). Часть 2 6-9

Рубрика «Шпаргалка рекламодателю»

Еще один способ создания новых названий, брендов 10

Рубрика «Юридическая консультация»

Как учесть расходы на ремонт в арендуемом помещении 12

Рубрика «Консалтинговые технологии»

Кто такой «таинственный покупатель»? 13

Рубрика «Управление организацией»

Кто заплатит за ошибку. И как. Некоторые полезные шаблоны учета сбоев 14-17

Рубрика «Безопасность бизнеса»

Методы получения и оценки информации 18-19

Рубрика «Муниципальное управление»

Подход к выделению сфер ответственности структурных подразделений администрации города 22-27

Рубрика «Личная эффективность руководителя»

Учет времени (хронометраж) 28

Рубрика «Консалтинговые технологии»

Как выбирать консультантов? 30

Рубрика «Внешнеэкономическая деятельность»

Китайский тринитарный стандарт мышления, или как добиться успеха на переговорах в Китае 32-33

Рубрика «Экономика – это просто»

Валюта – это просто 34-37

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 (окончание)
- Промышленный шпионаж
- Оценка эффективности рекламы

Закономерности успеха

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

Вопрос в редакцию.

Чем успешные люди отличаются от обыкновенных? Можно ли научиться быть успешным человеком?

Успех предсказуем и закономерен.

Если использовать привычки и правила успешных людей, то **постепенно** вы сами станете успешным. Не сразу и не вдруг, а именно **постепенно**.

У всех успешных людей есть свои секреты успеха. Порой они кажутся простыми и незатейливыми, но вся их сила состоит в том, что, только применив их на практике, можно добиться успеха.

Разные исследователи пытались выявить закономерности и правила. Так в книге [1] описан 21 секрет успеха миллионеров. Описаны правила, при помощи которых обычные люди становились успешными.

Рассмотрим этот список секретов:

Мечтайте о великом.

Выработайте ясное ощущение направления.

Считайте, что работаете только на себя.

Делайте то, что вы любите делать.

Посвятите себя совершенству.

Работайте дольше и упорнее.

Всю жизнь не переставайте учиться.

Вначале платите себе.

Изучите в своем деле каждую деталь.

Посвятите себя служению другим.

Будьте абсолютно честны с самим собой и с другими.

Установите свои наивысшие приоритеты и целеустремленно сконцентрируйтесь на них.

Выработайте себе репутацию быстрого и надежного работника.

Будьте готовы подниматься с вершины на вершину.

Во всём практикуйте самодисциплину.

Разблокируйте свои врожденные творческие способности.

Вращайтесь среди надлежащих людей. Проявляйте особую заботу о своем физическом здоровье.

Будьте решительным и ориентированным на действия.

Никогда не позволяйте неудаче быть допустимым вариантом.

Пройдите «тест на настойчивость».

Просто знать эти принципы и правила и не применять их в своей жизни – это тупиковый путь развития.

За каждым принципом – новый горизонт, новое направление в развитии.

Итак, секрет успеха № 1.

«Мечтайте о великом».

Наличие мечты или великой цели – это то, с чего начинается успех.

«Если нет мечты, то нечему будет и сбываться» [2, с. 21].

Мечта стать богатым помогла стать Роману Абрамовичу одним из богатейших людей России. Можно сказать, что ему повезло, подфартило и тому подобное, но именно цель стать богатейшим человеком позволила ему стать тем, кто он есть сейчас.

Дональд Трамп, самый известный инвестор в сфере недвижимости, в своей книге утверждает: «Страсть – необходимое условие для достижения хоть сколько-нибудь долговременного успеха. Страсть мотивирует. Увлеченные люди не сдаются, их рвение уничтожает страх» [3, с.20].

Почему нам интересно, как люди добились успеха? Почему мы изучаем их идеи и опыт?

Ответ прост.

Думая, как успешные люди, действуя, как успешные люди, повторяя привычки успешных людей, мы...**постепенно** сами становимся успешными. Равняться нужно на лучших и успешных.

Упражнение по развитию навыков успешности:

1. Составьте список всего, что бы вам хотелось сделать в своей жизни.
2. Выберите одно действие из этого списка.
3. Выполните это действие. Немедленно!

Источники:

1. *Трейси Б. 21 секрет успеха миллионеров/Пер. с англ. Е. Г. Гендель; Худ. обл. М. В. Драко. — Мн.: ООО «Попурри», 2001. — 128 с. — (Серия «Успех!»).*
2. *Дорофеев В. Принцип Абрамовича. Талант делать деньги/Владислав Дорофеев, Татьяна Костылева. — М.: ИД «Коммерсантъ»: Эксмо, 2009. — 272 с. — (Библиотека «Коммерсантъ»)*
3. *Формула успеха /Дональд Трамп; пер. с англ. — М.: Издательство «Добрая книга», 2008. — 256 с.*

Вниманию руководителей и специалистов предприятий!

Консалтинговая компания «Сфинкс»
проводит тренинг

«Ловушки для времени» (управление временем)

СТРУКТУРА ТРЕНИНГА:

Блок «Разминка»:

- Упражнения «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;
- листки-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

Интернет – мошенничество (средства и методы борьбы)

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

Вопрос в редакцию.

Скажите, какие последствия могут быть для фирмы, если она разместит свои электронные адреса в Интернете?

В XXI веке скорость получения нужной информации становится критерием эффективности руководителя и условием выживания фирмы.

Одной из главных задач в бизнесе является узнаваемость фирмы и доступность контактной информации о компании. Для этих целей служат: телефон, факс, web-сайт, skype, e-mail.

Разместив контактную информацию в Интернете, вы повышаете вероятность получения первого контакта с потенциальным клиентом.

Однако этими данными могут воспользоваться Интернет – мошенники.

Как они работают?

Используя поисковые системы (программы-роботы) или покупая базы данных с электронными адресами компаний, группа заинтересованных лиц изучает ваши финансовые возможности.

Цель простая: с вашей помощью получить доход, предлагая товары или услуги, которые вы заведомо не получите.

Примеры обращения Интернет – мошенников.

Пример 1

From: ©UK LOTTERY <dance@nb.sympatico.ca>

To: winner@uklot.org

Subject: Confirm receipts

Текст письма

You won £1,000,000.00 GBP. Get back to us via email.

Пример 2

From: EURO MILLION LOTTERY AWARD WINNER 2008 <infoeuromillions-award2008@gmail.com>

Subject: CONGRATULATIONS!!! YOU HAVE WON

Текст письма

EURO MILLION SPANISH LOTTERY INTERNATIONAL.

FROM: VICE PRESIDENT
INTERNATIONAL PROMOTION/PRIZE
AWARD DEPT.

REFERENCE: 67/80/ESP

BATCH: ESP-541-623-782

DATE: 27TH Of Nov 2008

Email: infofarciamtg@gmail.com

Email: infofmgarcias@aim.com

RE: WINNING NOTIFICATION / FINAL NOTICE

Sir/Madam

We are pleased to inform you of the result of the Euro Million Spanish Lottery Winners International E-mail programs held on the 20th Of Nov 2008. Your E-mail address attached to ticket number 653-908-321-675 with serial main number 345-790-241-671 which consequently won in the 2nd category, you have therefore been approved for a lump sum pay out of 1.000.000.00 Euro. (One Million Euro)

CONGRATULATIONS!!!

Due to mix up of some numbers and names, we ask that you keep your winning information confidential until your claims has been processed and your money remitted to you. This is part of our security protocol to avoid double claiming and unwarranted abuse of this program by some participants. All participants were selected through a computer ballot system drawn from over 100,000 company and 50,000,000 individual email addresses and names from all over the world.

This lottery was promoted and sponsored by his royal highness King Rey Juan Carlos and Spanish European Lottery Board in conjunction with all international world organization such as (UNITED NATION, UNICEF, UNESCO, W.H.O E.T.C in order to enhance and promote the use of Internet Explorer Users and Microsoftwares around the globe. This promotional program takes place every three year. We hope with part of your winning you will take part in our end of year 50 million Euro International lottery.

To file for your claim, please contact our fiducial agent: DR.DAVID GARCIA (DAVID GARCIA SECURITY COMPANY SPAIN)

TEL: 0034-634-290-815

Email: infofarciamtg@gmail.com OR fomtgarcias@aim.com

Please Remember to complete the verification form below, As all winning must be claimed not more than one month, After this date all unclaimed funds will be included in the next stake. Please note in order to avoid unnecessary delays and complications please remember to quote your reference number and batch numbers in all correspondence. Furthermore, should there be any change of address do inform our agent as soon as possible.

Congratulations once more from our members of staff and thank you for being part of our promotional program.

Note: Anybody under the age of 18 is automatically disqualified.

Sincerely yours,

MRS.COMFORT JOSE

Lottery Coordinator

This message is CONFIDENTIAL. It may also be privileged or otherwise protected by work product immunity or other legal rules. If you have received it please let us know by reply it from your system; you should not copy it or disclose its contents to anyone. All messages sent to and from David Garcia Security Company Spain may be monitored to ensure compliance with internal policies and to protect your winning from the Euro Million Spanish Lottery Award Promotion. The contents of any email addressed to our clients are subject to our usual terms of business; anything which does not relate to the official business of the firm is neither given nor endorsed by it.

VERIFICATION FORM

1. FULL NAME: _____
2. ADDRESS: _____
3. MARITAL STATUS: _____
4. OCCUPATION: _____
5. AGE: _____
6. SEX: _____
7. NATIONALITY: _____
8. COUNTRY OF RESIDENCE: _____
9. TELEPHONE NUMBER: _____
10. FAX NUMBER: _____
11. BATCH NUMBER: _____
12. REFERENCE NUMBER: _____
13. ALTERNATIVE EMAIL ADDRESS
IF ANY: _____

Пример 3

From: EURO MILLIONS LOTTERY <madri-deuromillions@gmail.com>

Subject: CONGRATULATIONS!!!

Текст письма

CONGRATULATION!!!

Dear Winner,

We happily announce to you the draw (01120709) of the EURO MILLONES AWARD LOTTERY ESPACA (SPAIN) SESSION HELD ON THE 4TH AUGUST, 2009.

Your email address has won and been approved to claim a total sum of Ъ742,185.57 (Seven Hundred and Forty Two Thousand, One Hundred and Eighty Five Euro, Fifty Seven Cents Only).

HOW TO CLAIM YOUR PRIZE!

Simply contact our lottery Agent with the following particulars which are attached to your payment order:

(i) Batch No: 098034262009/077/ES

(ii) Ticket No: 210-3100-050039.

(iii) Lucky code No: ML-09606/XPWIN.

(iv) Ref No: 01/6034/03/094.

SEGME S.A.

MADRID, 28008, SPAIN.

CONTACT PERSON: DON PEDRO SANCHEZ.

TEL/FAX: +34-664.095.138

EMAIL : segmedval@gmail.com or segu-rosmedval@gmail.com

The Euro Milliones Lottery Program internet draw is held every quarterly, and it is organized to encourage the use of the internet and computers worldwide. We are proud to say that over 200 Million Euros are won annually in more than 150 countries worldwide.

You will be inform by our agent on how your Cashier's Cheque or by wire bank transfer for the sum which has already been deposited with your email contact.

Congratulation once again,

GIMENO ZORRILLA.

PROMOTION CORDINATOR.

Можно привести дословный перевод этих обращений, но суть их одна и та же.

В этих письмах говорится, что вы стали счастливым обладателем выигрышного билета или оказались единственным наследником богатого человека и ваше имя вписано в его завещание.

Вам предлагают заполнить анкету, прислать копию загранпаспорта. При этом обещают, что для вас всё абсолютно бесплатно.

Дождавшись от вас анкетных данных, вам обязательно перезвонят и обратятся к вам на иностранном языке. Цель – убедить вас, что вы общаетесь с реальными людьми.

Далее вам обещают выполнить банковский перевод в кратчайший срок.

Только после этого «возникают проблемы».

«Вдруг» выясняется:

– что вам нужно заплатить процент от суммы выигрыша;

– что нужно заплатить символическую сумму за обработку ваших данных;

– что нужно заплатить сумму за отправку документов о выигрыше;

– что ваш счет заблокирован ФБР или комиссией по отмыванию «грязных» денег и нужно заплатить сумму финансовому брокеру за «очистку» вашего выигрыша.

Причин для заминок может быть одна или все перечисленные выше.

Характерные особенности или почерк мошенников:

1. Сумму, которую нужно выслать, нельзя взять из суммы выигрыша.

2. Сумму нужно выслать до получения выигрыша или наследства.

3. Сумму нужно отправить, используя международную систему денежных переводов – Western Union, сообщив при этом код перевода (MTCN number).

Система Western Union позволяет получить денежный перевод в любой точке мира, где есть такая услуга. Для этого нужно знать только код – (MTCN number). Если вы сообщаете его мошенникам, то вы не получаете выигрыша и теряете свои деньги.

Анализируя бизнес, основанный на Интернет – мошенничестве, можно сделать следующие выводы:

1. В основе действий мошенников лежит обещание быстрого и простого способа обогащения («нужно только заполнить анкету»).

2. Важно создать в глазах потенциальной жертвы иллюзию достоверности происходящего (сделать в Photoshore бланки выигрыша и образцы завещания или представить цифровые копии документов должностных лиц банка или адвокатуры).

3. Мошенники настойчиво дают на психику «жертвы» – посылая ей письма или звоня на телефон (в любое время суток).

Как бороться с мошенниками?

1 способ. Просто игнорировать сообщения, которые приходят вам на электронную почту, с предложениями получить выигрыш или наследство.

2 способ. Сообщить о себе неточную информацию.

3 способ. Поиздеваться над мошенниками и сообщить им неправильный номер денежного перевода (MTCN number).

Важно помнить главное правило жизни – бесплатный сыр есть только в мышеловке.

Несмотря на кризисные моменты, нехватку денег, не верьте, что в далекой Англии или Нигерии есть люди, которые хотели бы помочь вам и вашему бизнесу.

Кроме этого, существуют специализированные сайты, на которых представлен обзор видов и схем (с описанием бланков, контактов) Интернет – мошенников.

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

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

Часть 2

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

(Предыдущая часть опубликована в 3-м номере журнала «Клуб руководителей»)

2. Технология творчества – ТРИЗ

Существует и эффективно работает технология генерирования идей – ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач). Основатель этой теории – Альтшуллер Генрих Саулович. Идея создания ТРИЗ возникла в 1946 г. Первая статья напечатана в 1956 г. (Г. Альтшуллер, Р. Шапиро «Вопросы психологии», 1956, №6). Первая книга по ТРИЗ (Г. Альтшуллер «Как научиться изобретать») опубликована в 1961 г.

Основные идеи ТРИЗ [1, 2, 3, 4]:

1. С древнейших времен изобретения делаются методом проб и ошибок. В условиях современной научно-технической революции этот метод неэффективен и связан с огромными потерями времени, сил, средств.

2. Технические системы развиваются по определенным законам, которые могут быть выявлены и использованы для сознательного решения изобретательских задач – без слепого перебора вариантов. Это – основное положение теории решения изобретательских задач (ТРИЗ).

3. Идеальная техническая система – когда системы нет, а ее функция выполняется. Стремление к идеальности – один из главных законов развития технических систем.

4. Пытаясь обычными (уже известными) путями изменить техническую систему, инженер, улучшая один показатель, ухудшает другой. Изобретатель обязан преодолеть техническое противоречие: улучшить один показатель системы, не ухудшая других показателей.

5. Разработана и применяется программа планомерного – шаг за шагом – анализа и решения изобретательских задач на основе использования законов развития технических систем. Эта программа по-

лучила название алгоритма решения изобретательских задач (АРИЗ).

6. При работе по АРИЗ исходные условия задачи упрощают по определенным правилам. Затем формулируют идеальный конечный результат (ИКР) для данной задачи, выявляют техническое противоречие, исследуют его, определяя физическое противоречие, то есть противоположные физические требования, предъявляемые к одной и той же части системы.

7. АРИЗ – программа для работы человека, поэтому АРИЗ включает специальные операции для преодоления психологической инерции и усиления фантазии.

8. Для устранения противоречий, выявленных при анализе задачи, АРИЗ включает фонд приемов. Создан также фонд физических эффектов. Ведется разработка фондов химических и геометрических эффектов.

9. Регулярное применение АРИЗ развивает диалектическое мышление, помогает преодолевать психологические барьеры, обогащает инженера пониманием закономерностей развития технических систем.

10. Минимальная техническая система (как атом в физике) включает два взаимодействующих вещества и поле (энергию). Такая система получила название веполь. Разработан вепольный анализ, позволяющий записывать условия и ход решения изобретательских задач (подобно записи химических реакций).

11. По мере развития ТРИЗ накапливаются стандарты – вепольные формулы решения некоторых типовых задач. Это позволяет ряд задач решать не по АРИЗ, а сразу – по формулам. АРИЗ остается инструментом решения нестандартных задач.

12. Основные идеи ТРИЗ могут быть перенесены на научное творчество, поскольку научные теории и представления тоже развиваются, преодолевая противоречия.

13. Идеи ТРИЗ могут быть перенесены и в другие виды творчества, например, в искусство. Теория творчества (ТРИЗ) появилась впервые именно в технике только потому, что в технике уже существовал патентный фонд, позволяющий выявить законы развития технических систем. В дру-

гих видах человеческой деятельности надо сначала создать «патентные фонды».

Итак, что же представляет собой современная ТРИЗ?

Ее фундамент – учение о законах развития технических систем. Например, законом является переход от развития системы к развитию надсистемы: систему можно развивать до определенного предела, дальнейшее развитие становится невыгодным и заменяется развитием надсистемы. При изучении ТРИЗ знакомство с каждым законом сопровождается решением многих задач, это вырабатывает творческие навыки. Законы играют роль компаса, позволяя уверенно определять направление развития системы. К сожалению, не всегда можно решить задачу прямым применением законов развития систем. Дело в том, что задачи очень часто ставятся неправильно, запутанно, неполно и т.д. В ТРИЗ существует специальный механизм, позволяющий откорректировать, уточнить условия задач: стандарты на решение типовых задач. В списке стандартов – 77 типичных групп задач. Для каждой группы указана правильная форма постановки задачи и общая формула решения. Описание каждого стандарта включает характерные примеры, это облегчает решение новых задач. Систему стандартов можно сравнить с магазином готовой одежды: каждый стандарт рассчитан на определенную «фигуру» задачи. А если «фигура» нестандартная? Теория имеет специальный механизм для решения нестандартных задач – Алгоритм решения изобретательских задач (сокращено – АРИЗ).

АРИЗ – это программа последовательного анализа и решения особо трудных задач. Программа разбивает процесс решения примерно на 60 шагов. Трудно прыгнуть сразу на пять метров, но очень легко подняться по лестнице, шаг за шагом, по ступенькам.

АРИЗ и является подобной «лестницей». Задача постепенно перерабатывается, выявляется спрятанное в глубине задачи противоречие, выясняется причина противоречия. Шаг за шагом идет продвижение к ответу. При этом АРИЗ заставляет выполнять дерзкие, необычные мысленные операции. И ответы, которые дает

АРИЗ, часто оказываются неожиданными для человека, решающего задачу...

АРИЗ – программа. Но программа, рассчитанная не на ЭВМ, а на человека. Такая программа обязательно должна включать преодоление психологической инерции. В АРИЗ предусмотрены специальные шаги, позволяющие преодолевать психологические барьеры. Например, обязательно устраняются из условий задачи все специальные термины – носители психологической инерции.

На последнем этапе развития задачи, когда надо перейти к конкретному физическому, химическому, техническому ответу, необходимо иметь под рукой сведения о возможностях физических и химических эффектов.

Инженер в процессе обучения осваивает примерно 500 физических эффектов. А их – 5000.

Никакой анализ – даже самый правильный – не приведет к решению задачи, если человек не знает, скажем, эффекта Гопкинса, а задача решается применением именно этого эффекта. Положение осложняется тем, что часто ответом на задачу является сочетание нескольких физических эффектов. Таких сочетаний неограниченно много – их не удержать в памяти не только человеческой, но и в памяти ЭВМ.

ТРИЗ видит выход из положения в выявлении законов, по которым технические системы, развиваясь, присоединяют новые физические и химические эффекты. Информационный фонд ТРИЗ включает специальные указатели применения физических, химических и геометрических эффектов.

Современный АРИЗ – это, прежде всего, **система**, а не механическая сумма шагов. Но все-таки можно выделить четыре основных механизма анализа. Каждый из этих механизмов реализуется группой шагов, причем некоторые шаги одновременно выполняют несколько функций.

1. Определение **идеального конечного результата (ИКР)** резко уменьшает число возможных вариантов, отсекая все решения низких уровней. «Объект сам сообщает о своем весе», следовательно, сообщает без весов.

2. Определение **физического противоречия (ФП)** продолжает процесс сужения поля поисков, оставляя – при правильной формулировке ФП – **одно** решение (хотя и не всегда в явном виде). Так, например, ФП состоит в том, что объект должен двигаться и не должен двигаться. Такое ФП может быть преодолено разделением противоречивых требований в пространстве (часть объекта движется, часть неподвижна), или во времени (объект то движется, то не движется).

3. **Системный анализ** позволяет разделить объем изменений – надо ли менять надсистему, систему, объект, часть объекта. В условиях задачи указаны система и входящие в нее объекты. Проверка возможности изменения надсистемы и части объекта является поэтому проверкой обходных путей решения. Кроме того, обязательное выделение части объекта (подсистемы) позволяет локализовать ФП, привязать его к конкретной технической субстанции.

4. **Вепольный анализ** помогает устранить выявленное ФП, показывая, что для этого надо сделать: ввести вещество, ввести поле, ввести преобразование полей и т.д. При решении задач, условия которых не содержат указаний на прототип, вепольный анализ позволяет ввести недостающие объекты и построить из них исковую систему.

С каждой модификацией в АРИЗ существенно усиливается информационное обеспечение. Здесь надо подчеркнуть, что полезна отнюдь не всякая информация. Изобретателя можно снабдить техническими и физическими энциклопедиями, справочниками и т.п. – это лишь затруднит поиски новой сильной идеи. Нужна информация, извлеченная из неоглядной научной, технической и патентной литературы, сжатая в тысячи раз и представленная в форме, хорошо «стыкующейся» с той формой, в которой определяется ФП.

В современном АРИЗ имеются три главных информационных механизма:

1. Система приемов.

Путем анализа большого массива патентной информации удалось выявить основные (элементарные) приемы. Из огромного массива патентной информации было отобрано около 40 тысяч изобретений. Отбор производился так, чтобы отсеять все изобретения первого уровня и основную массу изобретений второго уровня, т.е. рядовые технические решения, не содержащие ощутимой новизны, оригинальности.

Дальнейший анализ (он велся преимущественно по описаниям изобретений, реже – по рефератам и формулам) позволил выделить 40 основных (элементарных) приемов и составить таблицу их применения в зависимости от типа технического противоречия в рассматриваемой задаче.

За последние годы система приемов была существенно перестроена. Выяснилось, прежде всего, от каких факторов зависит эффективность того или иного приема. В частности, оказалось, что очень сильные решения задач всегда достигаются не одним приемом, а комплек-

сом, определенным сочетанием приемов. Были разработаны парные приемы («прием – антиприем»), появился вепольный анализ, основанный на идее веполей, являющихся комплексом приемов. Наконец, из многих комплексов были выделены стандарты – сочетания приемов и физических эффектов, всегда дающие сильные решения определенного класса задач.

Теперь, когда построена система «элементарные приемы – пары – веполи – стандарты», эта информационная часть АРИЗ стала непосредственно и эффективно участвовать в решении задач. Многие задачи теперь могут быть автоматически решены по стандартам. Во многих случаях система приемов подсказывает верное решение после определения ФП, а иногда и сразу после определения ИКР.

2. Система физэффектов.

Некоторые физэффекты вошли в число основных приемов. Но еще несколько лет назад АРИЗ не имел специального информационного аппарата по физэффектам. Теперь есть основа для такого аппарата: разработан первый «Указатель применения физэффектов», составлены первые таблицы применения физэффектов.

Эти материалы не только дают конкретную информацию при решении конкретных задач, но и перестраивают имеющиеся у изобретателя знания, давая возможность увидеть подчас весьма своеобразные изобретательские возможности физических эффектов и явлений.

Специалист обычно хорошо знает и чувствует «свои» физэффекты и очень туманно представляет, какие возможности таятся в «чужих» физэффектах. Суметь активизировать физические знания, дополнить их данными о редких и новейших физэффектах – значит во много раз поднять творческий потенциал изобретателя.

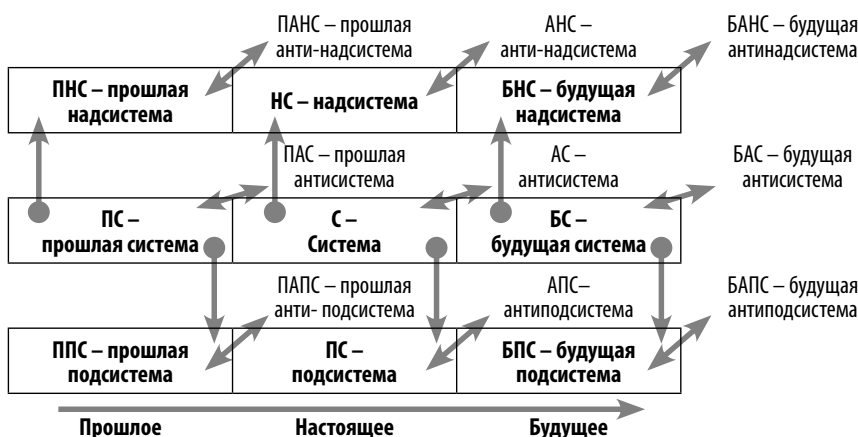
3. Система учебных задач.

В течение годичного курса в общественной школе изобретательского творчества слушатели знакомятся – по литературе и на занятиях – с 50-80 учебными задачами, большинство из которых имеет очень сильные решения. Поэтому совокупность учебных задач дает слушателю опыт, имеющий не узкоспециальный, а общетехнический характер. Многие новые задачи можно решать, опираясь только на этот опыт.

Для характеристики современного АРИЗа важнее другое: **за всеми механизмами – аналитическими и информационными – за последние годы отчетливо просматриваются общие закономерности развития технических систем.**

На объективных закономерностях развития технических систем основаны и центральные механизмы АРИЗа – опреде-

Рис. 1. Экраны мышления



ление ИКР и выявление физического противоречия.

Один из основных законов развития технических систем состоит, образно говоря, в том, что «системы развиваются системно».

На протяжении многих лет для защиты от нападок приходилось подчеркивать, что АРИЗ – не рецепт, что АРИЗ не умаляет роли индивидуальных особенностей и т.д. АРИЗ действительно не был рецептом, но не потому, что это плохо или невозможно: просто в АРИЗе еще не было той степени точности, при которой можно игнорировать индивидуальные особенности человека, психологические факторы и т.д. Ныне, с уточнением ряда шагов АРИЗа и – главное – с введением стандартов, АРИЗ становится более чем рецептом, **АРИЗ постепенно становится сводом формул, основанных на объективных законах развития техники.**

Чем интересна ТРИЗ?

Своей универсальностью. Можно использовать элементы ТРИЗ в любой области человеческой деятельности. Появились специальные методики, использующие элементы ТРИЗ: диверсионный анализ, функционально-стоимостный анализ (ФСА).

Основой алгоритма решения изобретательских задач (АРИЗ) стало понятие идеального конечного результата (ИКР). Стремление к идеалу очень сильный критерий для поиска сильных решений.

Например: «Как привлечь и удерживать покупателей?» В идеале покупатели **САМИ** хотят делать покупки только в одном месте (магазине, супермаркете, рынке и т.д.) Как это сделать? Связать желание клиента и его стимулирование. Например, сделать покупателей собственниками магазина, выпустить акции, выплачивать дивиденды покупателям.

Вариантов привлечения клиентов мно-

го: скидки, бонусы, подарки, дисконтные карты, хорошее обслуживание, послепродажный сервис и т.д. Но решить проблему можно, только заставив потребителя осознать, что, покупая, он увеличивает собственное благосостояние.

Рассмотрим один из инструментов ТРИЗ – приемы разрешения технических противоречий.

Принцип дробления гласит:

а) Разделить объект на независимые части.

б) Выполнить объект разборным.

в) Увеличить степень дробления (измельчения) объекта».

Как можно применить этот принцип в торговле? В качестве объекта будем считать магазин.

Магазин с самостоятельными отделами. Сеть фирменных магазинов под одной маркой. Магазин (торговая точка) сборная – разборная конструкция. Дробление ассортимента продукции.

Как в магазине определить, кто является покупателем? Необходимо разбить (раздробить) поток клиентов по определенным критериям (студенты, дети, пенсионеры и т.д.). Позже этот способ получил название «сегментирование рынка». В результате сегментирования можно определить основные группы покупателей и основные их потребности, удовлетворяя которые магазин получает максимальный доход.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что ТРИЗ в настоящее время наиболее технологичная наука, позволяющая стабильно генерировать новые идеи, делать изобретения и открытия.

3. Комплексный подход и экраны мышления

В результате изучения ТРИЗ у человека развивается так называемое комплексное, системное мышление. Мы живем в мире систем и сами являемся частью каких-то систем. Важно уметь видеть связи и взаимосвязи между объектами, системами и группами систем.

Один из инструментов ТРИЗ – экраны мышления (см. рис. 1).

Любой объект, который мы видим, является частью какой-то системы, подсистемой или надсистемой.

Рассмотрим объект – шариковую ручку – это система.

Средства письменности – надсистема.

Стержень – подсистема.

Световая (лазерная) ручка – будущая система.

Пучок света – будущая подсистема.

Световые средства изображения – будущая надсистема.

Чернильная ручка – прошлая система.

Перо – прошлая подсистема.

Что значит антисистема? Это система, у которой противоположные свойства по отношению к рассматриваемой системе.

Например. Простой карандаш и стиральная резинка.

Свойство системы «карандаш» – оставлять след.

Свойство системы «стиральная резинка» – удалять след.

Что может быть антисистемой шариковой ручки? Прибор, удаляющий следы ручки. Назовем его ликвидатор. Это антисистема.

Что является подсистемой ликвидатора? Химический состав (жидкость), расщепляющий химический состав пасты. Назовем его – расщеплятор. Это подсистема антисистемы.

Приборы дезактивации (удаления) – это надсистема антисистемы.

Попробуем заглянуть в будущее антисистемы. Газ (или газовая смесь) сменит жидкость (это будущая антиподсистема).

Вместо прибора – баллончик с газом (аэрозольный баллон). Это будущая антисистема.

Шаг вверх – отрасль, удаляющая написанные или напечатанные знаки. Это будущая антинадсистема.

Миллионы тонн бумаги выбрасываются, сжигаются, утилизируются. А может,

Рис. 2. Технологический процесс частной типографии

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Поиск Заказчика	Прием Заказа	Изготовление макета	Утверждение макета	Вывод пленок	Покупка бумаги	Монтаж пленок	Печать	Резка	Упаковка	Доставка	Получение гонорара

проще, по специальной технологии, сделать ее многоцветной, просто удаляя написанное (напечатанное) ранее?

Работая с экранами мышления, сравнительно легко выйти на перспективные направления будущих технологий.

Дополнительный эффект использования экранов мышления – это формирование комплексного мышления, то есть удержание в памяти всей системы в целом и анализ всей системы, а не только ее частей.

Пример из практики.

Частная типография.

Упрощенно технологический процесс можно представить из следующих этапов (см. рис. 2).

Каждый этап самостоятелен. На каждом требуются свои специалисты и свое оборудование. Большинство малых типографий самостоятельно занимаются этапами – 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12. На остальных этапах работают субподрядчики. Все это приводит к затягиванию сроков печати.

Одна типография, изучив свою технологическую схему, приняла решение о создании своего полиграфического комплекса. Докупили оборудование, наняли специалистов и через короткий срок стали самыми лучшими в своем регионе, опередив конкурентов. Срок выполнения заказов сократился в 3-4 раза. Вместо двух – трех недель – 3 – 4 дня. Заказчик доволен, и сотрудники тоже. Кроме решения собственных проблем, малая типография принимает заказы у своих конкурентов, которые уже далеко позади. Это стало возможным благодаря комплексному подходу.

А где новый бизнес? Покупка устройства для фотовывода позволила сократить технологический процесс на три дня. Конкуренты, пользуясь услугами фотовывода, окупают расходы типографии по покупке этого оборудования.

Список использованных источников

1. Альтшуллер Г.С. Алгоритм изобретения. «Моск. рабочий», 1973. 296с
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 Молдовеняскэ, 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.

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

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

Еще один способ создания новых названий, брендов

ВИКЕНТЬЕВ И.Л.

© Консалтинговая фирма «ТРИЗ-ШАНС»
Санкт-Петербург: Тел/факс: (812) 571-27-27, тел.: (812) 970-27-27;
e-mail: info@triz-chance.ru

Иногда для создания нового бренда или названия можно поступить так:

Шаг 1.

Самостоятельно или с помощью фокус-группы (что предпочтительнее) выписать:

- нейтральные
- либо приятные ассоциации, связанные, например, с сигаретами (или иными товарами, услугами).

Скажем: запах – спокойствие – удовольствие – успокоение – кайф и т.п.

Шаг 2.

После чего посетить библиотеку и выписать, как называются, читаются эти термины в других языках славянской группы (украинский, болгарский, чешский, словацкий, македонский, сербохорватский и т.п.).

Типовая ошибка: важно выяснять, не как братья-славяне именуют те же исходные «сигареты», а как называются производные от них ассоциации – см. **Шаг 1.**

Не на 100%, но высоковероятно, что будет получено несколько десятков (!) терминов, которые:

- новы, но «интуитивно понятны» человеку славянской культуры (более того, искомое звучание отшлифовано веками);
- в отличие от известных слов, типа «Табак», патентуются как товарный знак и т.п.

Лет 12 мы этот способ даем на наших семинарах и Мастер-классах [1].

Есть внедрения...

Кроме этого, по совету С.В. Сычева, удобно пользоваться «**Этимологическим словарем русского языка**» Макса Фасмера, М., «Прогресс», 1964 г., в 4-х томах. В этом словаре не только показана «история слова» (собственно «этимология»), но и одновременно дан перевод каждого слова с русского на следующие языки: болгарский, польский, словацкий, чешский, словенский, сербохорватский, украинский, старославянский, церковнославянский, в-лужский, н-лужский,

албанский, а в ряде случаев также и на арабский, латинский, литовский, латышский, немецкий и финский.

Шаг 3.

Кроме указанных пунктов, есть еще несколько лингвистических и юридических тонкостей, но подход в целом работает.

Что плохо? Да, нужно сделать волевое усилие и посетить библиотеку...

Дополнительная информация:

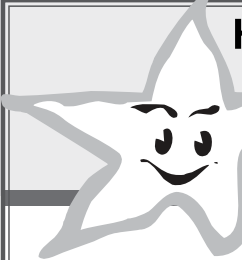
Компьютерная программа «Headliner/Заголощик» для создания заголовков и слоганов – www.triz-chance.ru/demover.html.

Викентьев И.Л., Импульсные и долгоиграющие произведения – www.triz-chance.ru/text.html.

Источник:

1. <http://www.triz-chance.ru/master.html>

Статья впервые опубликована на сайте WWW.TRIZ-CHANCE.RU по адресу: <http://www.triz-chance.ru/brand.html>



Новая электронная компания
НЭК

г. Арсеньев, ул. Ломоносова, 26/1,
Деловой центр, 1 этаж
Телефон: (42361) **4-67-55**

- Вы успешный предприниматель!
- Вы хотите открыть новый магазин!
- У Вас есть друг, желающий начать свой бизнес!
- Вы хотите сэкономить своё время и деньги!

МЫ ПОМОЖЕМ ВАМ!!!
При покупке кассовых аппаратов в офисе компании ООО «НЭК» вы получаете скидку до 7%!!!

- Ввод ККМ в эксплуатацию.
- Ежемесячное сервисное обслуживание.
- Оформление документов и постановка ККМ на учет в налоговую.
- Выезд электромеханика, в случае поломки, на место установки ККМ.

КАССЫ*ВЕСЫ*ДЕТЕКТОРЫ БАНКНОТ*СЧЕТЧИКИ КУПЮР*УПАКОВКА

АКЦИЯ «Новая цена»!

Орган по сертификации продукции РОСС RU.0001.11AB29

DV-Import.ru



LCMGroup
Дальний Восток

Вопреки сложившемуся мнению и, может быть, вашему опыту. Мы утверждаем.

Сертификация - это просто и быстро!!!

В этом и заключается наша работа.

- **Просто.** От Вас - минимум бумаг и беготни, всё через Интернет.
- **Быстро.** Простые сертификаты соответствия делаются в течение дня.
- **Дёшево.** Мы работаем без посредников, цены вас приятно удивят.
- **Гарантии.** Наши клиенты – крупные транспортные компании в Приморье, товары, сертифицированные нами, уже много раз проходили Дальневосточную таможню.



- Сертификаты соответствия ГОСТ Р
- Санитарно-эпидемиологические заключения
- Сертификаты пожарной безопасности (новый тех. регламент)
- Отказные письма ВНИИС, МЧС, органа сертификации
- Технические условия, СТ-1 и др.

Компания «ЛСМ» является одной из ведущих российских экспертных организаций. Компания успешно развивается более трех лет, результатом профессиональной работы экспертов и слаженности действий всей команды стали 20000 выданных сертификатов, мы являемся аккредитованным органом по сертификации в системе ГОСТ-Р. На данный момент штат сотрудников Органа по сертификации насчитывает более 15 экспертов, имеющих ученые степени и звания, многолетний опыт работы в структурах Госстандарта РФ, Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор) РФ, в компаниях топливно-энергетической, строительной, металлургической, автомобильной отраслей, а также более 30 консультантов и технических специалистов. Для удобства наших клиентов у нас открылся филиал в Санкт-Петербурге и представительство в Шереметьево, представительство на Дальнем Востоке.

В том случае, если ваша компания занимается ВЭД, вы наверняка сталкивались с такими понятиями, как отказное письмо, сертификат соответствия или Euro 3. Также при таможенном оформлении товаров часто требуется гигиенический сертификат на продукцию. Некоторые компании предпочитают самостоятельно заниматься оформлением необходимых бумаг, однако, как показывает практика, этот тернистый путь под силу не каждому. Ведь для оформления сертификата соответствия, отказного письма или сертификации Euro 3 без грамотной юридической и практической поддержки тратится масса полезного времени. А время, как известно – деньги! Именно поэтому большинство фирм предпочитают пользоваться услугами органа по сертификации продукции «LCMGroup». Профессиональный подход и четкая организация процесса позволяют получить любой документ, будь то сертификат соответствия, гигиенический сертификат, отказное письмо или сертификат ГОСТ Р в считанные дни, а иногда и часы.

DV-Import.ru
ДВ-Импорт

ООО «ДВ-Импорт», г. Арсеньев

Телефон: (4232) 96-55-77, +7-902-527-25-71

web сайт: www.lcm.dv-import.ru

электронная почта: sert@dv-import.ru

ICQ: 468936901, skype: andromedch

Как учесть расходы на ремонт в арендуемом помещении



© 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

Вопрос в редакцию.

Может ли арендатор учесть свои затраты на возмещение арендодателю расходов на ремонт арендуемого помещения?

«Организация арендует помещение. Договором аренды предусмотрено либо обязательное проведение организацией-арендатором ремонта такого помещения, либо возмещение организацией-арендатором расходов на ремонт такого помещения организации-арендодателю после окончания договора аренды».

Ремонт арендуемого помещения может оплачиваться двумя способами:

- арендатор согласно договору аренды возмещает арендодателю стоимость ремонта;
- арендатор самостоятельно проводит ремонт в период аренды.

Особенностью рассмотренной ситуации стало то, что арендодатель на основании договора потребовал от арендатора оплатить предварительную смету на ремонт, который будет проведен после истечения срока действия договора аренды. Арендодатель сослался на то, что в силу отсутствия ремонта арендатор вернет арендуемое помещение в состоянии, которое хуже состояния, в котором оно было сдано в аренду.

Фактически арендодатель потребовал возмещения своих убытков в виде расходов на ремонт помещения.

Разъясняя порядок учета расходов арендатора, Минфин России сослался на нормы ст. 260 НК РФ и разъяснил, что арендатор не может учитывать свои затраты в виде возмещения сметной стоимости расходов на ремонт арендуемого помещения в расходах для целей налогообложения прибыли. Важно учесть, что ст. 260 НК РФ регулирует порядок налогового учета фактических расходов арендатора на ремонт арендованного имущества, если бремя содержания этого имущества возложено на него договором аренды. В то же время арендатор в рассматриваемом случае не мог располагать документальным подтверждением проведенного ремонта и соответственно учитывать свои расходы в соответствии со ст. 260 НК РФ.

Согласно ст. 622 ГК РФ при прекращении договора аренды арендатор обязан вернуть арендодателю имущество в том состоянии, в котором он его получил, с учетом нормального износа или в состоянии, обусловленном договором. В случае, когда арендная плата не покрывает причиненных арендодателю убытков, он может потребовать их возмещения.

В рассматриваемом случае арендодатель требовал возместить не фактические, а предстоящие расходы на проведение ремонта помещения. В совместном постановлении Пленума Верховного Суда РФ № 6, Пленума ВАС № 8 от 01.07.1996 «О некоторых вопросах, связанных с применением части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» есть разъяснения по этому вопросу.

Комментируя п. 2 ст. 15 ГК РФ, судьи отметили, что для целей возмещения расходов (убытков) «потерпевшего» их необходимость и предполагаемый размер должны быть подтверждены обоснованным расчетом, доказательствами, в качестве которых могут быть представлены:

- смета (калькуляция) затрат на устранение недостатков товаров, работ, услуг;
- договор, определяющий размер ответственности за нарушение обязательств, и т. п. (п. 10 указанного постановления).

Приведенным разъяснениям высших судов как раз и соответствует случай, когда арендодатель предъявляет арендатору плановую смету на проведение ремонта, а не первичные документы по уже проведенному ремонту. Конечно же, при этом стоимость

ремонтных работ по смете должна быть разумной (ст. 397 ГК РФ). Завышенные требования кредитора о возмещении убытков могут быть оспорены в судебном порядке.

Таким образом, с разъяснениями Минфина России можно согласиться лишь частично. Действительно, отнести возмещение арендатором убытков арендодателя по плановой смете на предстоящее проведение ремонта к фактическим расходам арендатора на ремонт арендуемого помещения сложно. То есть воспользоваться ст. 260 НК РФ в этом случае не удастся.

В то же время арендатор **может воспользоваться** подп. 13 п. 1 ст. 265 НК РФ, согласно которому расходы на возмещение причиненного ущерба относятся к внереализационным расходам. При методе начисления расходы в виде возмещения убытков признаются в налоговом учете на дату признания арендатором обязанности возместить убытки.

Если арендодатель потребует возмещения своих расходов через суд и выиграет дело, то внереализационные расходы у арендатора возникнут на дату вступления в силу решения суда (подп. 8 п. 7 ст. 272 НК РФ).

Отметим, что стороны в данном случае могли предусмотреть в договоре не возмещение арендатором расходов на ремонт, а выплату неустойки в случае, если арендатор не проводит ремонт арендуемого помещения, обусловленный договором аренды.

Неустойки относятся к внереализационным расходам на основании подп. 13 п. 1 ст. 265 НК РФ и признаются на ту же дату. Возможно, в таком случае по поводу налогового учета указанных расходов было бы меньше споров.

Предъявляя арендатору к возмещению стоимость планируемого ремонта (или договорную неустойку), арендодатель должен составить на эту сумму отдельный счет без выделения в нем суммы НДС (постановление ВАС РФ от 05.02.2008 № 11144/07).

Также обращаем внимание на письмо ФНС России от 26.06.2009 № 3-2-09/121 «Об уплате расходов по уплате неустойки».

В нем говорится, что платежные поручения по оплате неустоек сами по себе не свидетельствуют о признании данных санкций налогоплательщиком (т.е. не позволяют признать в налоговом учете соответствующие расходы).

Документом, подтверждающим признание должником неустойки, может служить его письменное согласие оплатить долг.

Кто такой «таинственный покупатель»?

*Специализированное агентство
по подбору и найму персонала
«Лидер-рекрутер» (г.Уссурийск)
Тел.: (4234)23-10-27, 30-01-41*

Специально обученные люди в роли «таинственного покупателя» позволяют увидеть сервис «изнутри».

На основании оценки методом «Таинственный покупатель» можно получить объективную картину того, как работает персонал с точки зрения клиентов, выяснить, насколько уровень сервиса удовлетворяет покупателей. Система оценивания разрабатывается таким образом, чтобы учесть все важные аспекты: как сотрудники встречают клиента, насколько они доброжелательны и внимательны к его потребностям, насколько хорошо они владеют навыками продаж и презентации, каково общее впечатление клиента от общения с персоналом. Как работают конкуренты, придерживается ли персонал магазина корпоративных стандартов обслуживания, каково качество обслуживания магазинов вашей сети на фоне конкурентов, как обычно встречают и провожают покупателей в вашем магазине.

Потребность в «тайных покупателях» возникает, когда нужно понять причины проблем: начали падать выручки, снизился покупательский поток, как результат – падает прибыль.

Чтобы понять, что «болит», – нужно правильно поставить диагноз, выявить слабые стороны.

Пример из практики. В торговом зале на вновь вошедшего покупателя минут 20 никто не обращает внимания. Покупателей нет. Приходится обращаться к консультантам с просьбой. Нехотя демонстрируют товар и заявляют, что в магазине напротив такой же аппарат стоит на 20 процентов дешевле.

Во многих магазинах вполне можно встретить именно такое обслуживание. А ведь после общения с приветливыми продавцами настроение улучшается в разы. В таких магазинах хочется оставить деньги взамен качественного товара.

Армия «таинственных клиентов» растет. В крупных городах существуют даже базы данных о людях, готовых стать «тайными клиентами» ради общего дела. Не только в магазины ходят такие «засланцы». Банки, рестораны, салоны красоты – все сферы деятельности, так или иначе связанные с обслуживанием клиентов.

Есть даже кодекс акции «Таинственный покупатель». Мнения разделились – предупреждать ли продавцов о проведении акций такого рода? Или делать их внезапными? Первый вариант, возможно, честнее, держит линейный персонал в тонусе, заставляет включаться в корпоративные стандарты обслуживания. Второй – обеспечивает чистоту эксперимента. Можно увидеть, КАК обычно обслуживаются клиенты.

Труд «тайного клиента» безусловно оплачивается. Помимо этого, есть возможность бесплатно подстричься (если проверяется работа парикмахерской) или поужинать (если ресторана) и т.д. После всех этих моментов деньги нужно бу-

дет отрабатывать. Нужно заполнить анкету «таинственного покупателя», где очень подробно описать все – от внешнего вида и настроения персонала, от приветствия и предложения услуг до конкретных характеристик: прослеживались ли этапы продаж: как отвечали на возражения, как выходили из трудных ситуаций (ситуации, возможно, создаются самими «тайными клиентами» – так проверяются сотрудники на стрессоустойчивость). Умение вести переговоры с трудным клиентом, умение оставить клиента и привести его вновь в заведение и еще много-много аспектов.

На западе многие студенты и домохозяйки сделали такой вид заработка своим основным источником дохода. Но у «тайного клиента» есть и свои минусы.

Спросите у любого психолога, КАК он реагирует на любое действие героев на экране кинотеатра. Спросите у любого сотрудника ГИБДД, как он смотрит телевизор. Главный герой спасает мир, а он фиксирует пересечение двойной сплошной при погоне. Спросите у любого повара, как он ходит в гости, отмечая все недостатки в приготовлении и подаче блюд.

Так и «тайный клиент». Даже покупая в домашнее пользование любую вещь, он становится привередливым покупателем. Быть вездельным клиентом не так просто, как может показаться на первый взгляд.

Источник:

http://www.lrecrut.ru/rabotodatelyu/right/proekty_i_stat/stati/arhiv/kto_takoj_tainstvennyj_pokupatel/

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 инструментальный 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.

Кто заплатит за ошибку. И как Некоторые полезные шаблоны учета сбоев



КАВТРЕВА А.Б.

© Система «ТРИЗ-ШАНС»
тел./факс: (863) 2-699-123, 26-98765
e-mail: kavtreva@triz-ri.ru
skype: triz-ri

Заглянув наугад в какую-либо должностную инструкцию, мы непременно отыщем там раздел, который с той или иной степенью «размытости» требует от сотрудника «добросовестности», «внимательности», «организованности», «работы без сбоев» и порой даже «пунктуальности».

От начальника отдела водоснабжения требуется, чтобы вода шла всегда, когда открыт кран (при этом имела заданную температуру и адекватный состав); от диспетчера автопарка – чтобы автобусы доставляли пассажиров вовремя; от водителя – соблюдение нормативов по ГСМ, износу шин и не только.

Какие-то фирмы менее технологичны, какие-то более. Некоторым удается настроить работу так, что нарушение, ошибку или сбой чрезвычайно затруднительно допустить в принципе. Для этого вводятся различные электронные системы учета, «сигнализации» о предстоящей поломке или нехватке складских запасов, штрих-кодирование документов и расчетов и т.д.

Но даже из самой совершенной технологии человек до конца «не выводится». Подобно тому, как не выводится до конца таракан (при всем богатстве выбора «убийственных» средств) из кухни в хрущевском доме (надеюсь, Читатель простит за такое бездуховное сравне-

ние). Ошибки и сбои все равно происходят, а «стыки» между работником, технологией и машиной все равно существуют.

Чем поможет нам здесь рациональная модель зарплаты? Поговорим об этом в статье.

Не обязательно «сбоем» считать то, что уже привело к необратимым последствиям:

- штрафам гос. органов;
- авариям;
- ЧП.

Полезно составить список **характерных (типовых)** нарушений, т.е. только тех, которые допускаются хронически часто. Даже если они – по счастливому случаю – пока ни к чему серьезному не привели.

Чтобы предотвратить...

До сбоя,
или Пока не случилось...

Наказывай не только за поступок, но и за намерение.

Периандр

Например, в приличных компаниях:

- Машиниста насосных установок штрафуют за запуск электродвигателя при открытой задвижке, даже если не было последствий.
- Механика – за снижение допустимого инструкцией уровня масла в картере, даже если двигатель не вышел из строя.
- Оператора котельной – за работу котла при непроветриванной топке, даже если котел остался целым и невредимым.
- Секретаря – за поднятую трубку позже третьего зуммера, даже если «на том конце» дождались ответа.
- Продавца – за устаревший ценник или товарную «дыру» на стеллаже торгового зала, даже если покупатель потребовал нужный товар со склада.

И т.д.

А вот в швейцарской компании, допустившей столкновение самолетов, очевидно, пока гром не грянул, не штрафовали. (Установлено, что была нарушена инструкция, предписывающая диспетчерам работать вдвоем (один из них ушел покурить, а другой перепутал самолеты, в результате чего произошло

столкновение; при этом, телефонные линии (опять же, в нарушение инструкции) были заняты)).

Договоримся, что целью любого штрафа является не возмещение ущерба, а сокращение вероятности повторения аварии.

Если ущерб, последовавший по причине сбоя/ошибки, допущенной сотрудником, превышает несколько его зарплат, то имеем задачу на разработку «защиты от дурака», а не на определение величины наказания. Толку в определении такого размера мало. Сотрудник и так напугается «до смерти», но ситуацию это не исправит.

Типовые нарушения собираются для каждой должности на отдельный чек-лист. В чек-листе работы разбиваются на блоки, а подсчет баллов выглядит так: **Таблица 1 и Таблица 2.**

Понятно, что доблестью являются нули, а не набранные баллы в последней колонке.

В итоге можно подсчитать суммарную оценку за сбои, допущенные каждым работником.

Примечание 1. Напомним, что зарплата сотрудника (см.: Кавтрева А.Б. «**Статья про зарплату**») состоит из постоянной и переменной частей. Назначенная переменная (премиальная) часть сокращается в зависимости от числа нарушений. Ее можно изначально назначить в «авансовых» баллах (к примеру, 10 000 баллов). При этом нарушения подсчитываются также в баллах – естественно, отрицательных. (К примеру: 100 баллов x 5 нарушений = «минус» 500 баллов. Итого: 10 000 – 500 = 9 500 баллов.) Затем за каждый балл начисляется премия, т.е. баллы «конвертируются» по курсу (как вариант, 1:1 – 9 500 баллов x 1 рубль = 9 500 рублей).

Есть интересный эффект: если перестать делать замечания «с голоса» за нарушения и сбои, а описать их на «бумаге», то сотрудники начинают допускать их значительно реже. Конечно же, при условии, что за этим действительно следует оговоренное наказание.

Плохая статистика (т.е. частый набор большого числа баллов) указывает на явную необходимость улучшения процесса и/или увольнения не совсем вменяемого работника.

Таблица 1. Типовые нарушения на примере электромонтера

№	Перечень ошибок/нарушений	Группа ошибки/нарушения	Оценка ошибки/нарушения, в баллах	Кол-во ошибок/нарушений, в штуках	Итого по нарушениям, в баллах
1.	Ремонт электроустановок:				
1.1	при отсутствии предупреждающего плаката	грубая	200	0	0
1.2	без ограждения места	грубая	200	0	0
1.3	без установки защитного заземления	грубая	200	0	0
1.4	с неотключенным напряжением	очень грубая	300	0	0
1.5	неаттестованным инструментом и приборами	прочая	100	1	100
1.6	без спец. одежды и обуви	прочая	100	0	0
...	...	...	...	...	...
4.	Общие вопросы/дисциплина				
4.1.	Отсутствие записи о передаче смены в ежесменном журнале	прочая	100	2	200

Таблица 2. Типовые нарушения на примере кассира

№	Перечень ошибок/нарушений	Группа ошибки/нарушения	Оценка ошибки/нарушения, в баллах	Кол-во ошибок/нарушений, в штуках	Итого по нарушениям, в баллах
1. Внесение и снятие разменной суммы					
1.1.	Несвоевременное снятие накопленной разменной суммы (т.е. более 2 тыс. рублей более N минут находится в кассе).	прочая	100	2	200
1.2.	Отсутствие разменной монеты для сдачи, обнаруженное при Клиенте.	прочая	100	0	0
1.3.	Употребление фразы: «У меня нет сдачи».	грубая	200	0	0
1.4.	Требование у покупателя разменной монеты.	прочая	200	0	0
1.5.	Просьбы к покупателю самому разменять купюры.	грубая	200	0	0
2. Нарушения при расчете с покупателями					
2.1.	Использование операции «умножения» вместо сканирования каждого товара.	грубая	200	0	0
2.2.	Смешение денег, полученных от покупателя, с имеющимися в кассе (до выдачи сдачи).	грубая	200	0	0
2.3.	Прием фальшивых купюр (которые могли быть опознаны).	грубая	200	0	0
2.4.	Невыдача покупателю кассового чека/сдачи.	очень грубая	300	0	0
2.5.	Нечеткое называние суммы полученных денег от покупателя/выдаваемой покупателю сдачи.	прочая	100	0	0
2.6.	Неупотребление модуля: «Спасибо за покупку».	Прочая	200	0	0
...	...	...	...	...	...

Как поступить, если сбой, все же, произошел...

Накопительный сбой

(или доля качественного относительно сделанного)

**Все есть яд, и ничто не лишено ядовитости:
одна лишь доза делает яд незаметным.**

Парацельс

ЗАДАЧА № 1. Оператор следит за содержанием железа в воде (показания непрерывно фиксируются при ее подаче). На фоне всего объема поданной воды можно четко отследить, какая ее часть соответствовала заданным параметрам, а какая – нет.

При этом под «несоответствием» понимается очень маленькое (десятые доли мг на литр) отклонение от нормы, более значительное отклонение – серьезное ЧП.

Совсем без отклонений (при существующей на предприятии технологии) воду подавать не удастся, весь вопрос: в каком «суммарном» объеме они допускаются (т.е. сбой носит как бы «накопительный» характер). Если таких «накоплений» до 5%, то сотрудника в пору не наказывать, а премировать.

Догадался ли Читатель, как связать зарплату оператора с объемом воды, соответствующей заданным параметрам?

Дадим подсказку...

Если объем работы, которую практически невозможно выполнить без ошибок или брака, НЕ получается линейно связать с результативностью, то можно воспользоваться «Лупой» [1]. Вернее, приемом с таким названием.

Так, например, на одном производственном предприятии доля качественной продукции – 96% от общего объема – считается «отличным» результатом, а 92% – «провалом».

Если бы мы использовали 92% и 96% в качестве критериев результативности для расчета переменной части ЗП, то сотрудник практически не заметил бы разницы в оплате за качественную и некачественную работу.

Для сравнения произведем расчет от переменной части, равной 10 000 рублей.

$10\,000 \times 92\% = 9\,200$ рублей за самый низкий (в диапазоне допустимого) результат.

$10\,000 \times 96\% = 9\,600$ рублей за высокий результат.

Таблица 3

Количество воды, содержащей не более N мг железа/литр (в м³)	Весь объем поданной воды (м³)	Фактическая доля воды, содержащей не более N мг железа/литр
989	1000	98,9%
Результативность	110%	
Доля воды, имеющей стабильное качество (по отношению ко всему объему)		
от	до	Результативность
99,1%	100%	120%
95,3%	99,0%	110%
91,5%	95,2%	100%
87,7%	91,4%	70%
83,9%	87,6%	50%
80,1%	83,8%	25%
Менее	80,0%	0%

Таблица 4

Результативность		
Всего единиц техники, у которых в данном месяце ремонт НЕ запланирован.		250,0
Число единиц техники, НЕ требовавших внепланового ремонта в данный месяц.		237,0
Доля техники, НЕ требовавшей внепланового ремонта (в данный месяц), относительно всей техники (у которой ремонт не был запланирован)		94,8%
Результативность		80%
Линейка выполнения плана		
от	до	Результативность
100,0%	100,0%	120%
98,5%	99,9%	110%
97,0%	98,4%	100%
95,5%	96,9%	90%
94,0%	95,4%	80%
92,5%	93,9%	70%
91,0%	92,4%	50%
0,0%	90,9%	0%

Поэтому сфокусируемся только на интересующем нас диапазоне результативности.

Наш пример (Таблица 3).

Аналогичный пример: (Таблица 4). Для стимулирования к качественной работе механика гаража можно отслеживать (в текущий месяц/квартал) процент техники, НЕ требовавшей внеплановых ремонтов, относительно всех (у которых ремонт не был запланирован).

Так, если машинный парк – 300 единиц (50 из которых предполагается планово ремонтировать в текущем месяце, а 250 – нет), то для подсчета результативно-

сти нужно будет учесть единицы, не требовавшие ремонта.

Сбой на временных дистанциях

Смеяться можно над чем угодно, но не когда угодно...

Гилберт Кит Честертон

ЗАДАЧА № 2. Диспетчер автопарка, ответственный за развозку сотрудников с завода до места жительства, неаккуратно составил расписание движения автобусов. В результате рабочие, живущие в Северном микрорайоне, ждали 40 минут, когда же их отвезут домой...

Как связать зарплату диспетчера с ответственностью за подобные случаи?

При учете некоторых сбоев важна их продолжительность (точнее, как быстро сотрудник среагировал и устранил их).

Речь, например, о:

- задержке самолета по причине оплошности диспетчера в аэропорту;
- недоступности сайта посетителям из-за недосмотра технического специалиста;
- простоях оборудования из-за поломки после некачественного ремонта механиком;
- ... (данный список Читатель легко продолжит и сам).

В таких случаях пользуемся следующей формой (Таблица 5):

Полученная результативность (в данном случае – 90%) умножается на расчетную переменную часть.

Например: 10 000 x 90% = 9 000 баллов.

Баллы переводятся в деньги.

У Читателя наверняка найдутся свои примеры...

Взвешенные сбои

Задумываясь, за что кодекс должен наказывать строже: за умышленное или неумышленное сотворение жизни?

Станислав Ежи Лец

ЗАДАЧА № 3. Слесарь контрольно-измерительных приборов и автоматики, ответственный за безотказную работу оборудования, не полностью провел плановую проверку исправности весов мясocomбината. В результате, Клиенту была отправлена неверно взвешенная партия колбасы.

После звонка представителя Клиента точный вес отгруженного продукта был установлен, а инцидент урегулирован.

Слесарь сокрушался, что отслеживает работу сотен приборов и не может «разорваться» на все. На что руководитель ему ответил: ВСЁ, что связано с Клиентом, имеет особую значимость. Таких приборов далеко не сотни. И несвоевременно их проверять – НЕдопустимо.

Возможно, Читатель уже догадался, как связать зарплату слесаря с ответственностью за подобные случаи.

Такие случаи отличаются от предыдущих тем, что имеют значимость или «вес», с учетом которого результативность и вычисляется (Таблица 6).

Надеемся, что Читатель обратил внимание, что в этой таблице, как и в преды-

дущих, предусмотрено не только наказание (в виде снижения результативности ниже 100%), но поощрение (120%).

Заключение

Наступит ли счастье, если связать зарплату с чистой водой, хорошо отремонтированным трактором, точными (до миллиграмма) весами или с «тем, что нужно»?

Понятно, что механик может просто продать новые запчасти, подменив их на изношенные. А слесарь может вступить в сговор и регулярно «подкручивать» весы. Любой сотрудник, в конце концов, может вообще не обращать внимания на переменную часть заработной платы и не работать, не стараться, не думать, не выкладываться и еще много чего не...

Все же, постоянное отслеживание результативности ЗА КАЧЕСТВО, ЗА ОТСУТСТВИЕ БРАКА, ЗА РАБОТУ БЕЗ СБОЕВ и т.д. медленно, но верно делает свое дело. Уже через полгода накопится статистика, которая даст понимание не только того, кто и как работает, но того, какие «незарплатные» задачи компании предстоит решить в ближайшем будущем.

Ведь «то, что хочется учесть в мотивации», часто является «узким» местом технологии. Зарплата заставляет наводить порядок, потому что сотрудники справедливо не готовы брать на себя ответственность за все технологические сбои и недоработки других отделов, за не принятые кем-то решения и просроченные обещания. За старый автопарк, за проржавевшие до дыр трубы, за недописанную подрядчиком складскую программу.

1. Прием называется «Луна» из-за того, что мы как бы фокусируем внимание на нужном нам отрезке, а не рассматриваем все результаты – от нуля до бесконечности. Т.е. все, что за рамками этого диапазона, не рассматривается вовсе (аналогично тому, как на градуснике нас интересует только диапазон 34-42°, потому как за его пределами пациент просто мертв). Этот отрезок мы и делаем максимально «чувствительным».

Автор благодарит Сычева С.В., Владимирову Г.В., Ткалич К.В. (Система «ТРИЗ-ШАНС») за помощь в работе над статьей.

Материал опубликован на сайте
«Открытые методологии рекламы
и PR «Рекламное Измерение»
4 декабря 2007 г.

Список статей по теме:

А.Б. Кавтрева «Статья про зарплату»
www.triz-ri.ru/themes/method/salary1.asp
А.Б. Кавтрева «Эталонная зарплата»
www.triz-ri.ru/themes/method/salary7.asp
А.Б. Кавтрева, С.В. Сычев «9 раз
нельзя» www.triz-ri.ru/themes/method/management/management13.asp
А.Б. Кавтрева, К.В. Ткалич «Штуки»,
«Категории», «Баллы» и «Способы» www.triz-ri.ru/themes/method/salary6.asp
А.Б. Кавтрева, К.В. Ткалич «Плюсы
и минусы умножения» www.triz-ri.ru/themes/method/management/management16.asp
А.Б. Кавтрева, С.В. Сычев «Премия за
измерение... креативности» www.triz-ri.ru/themes/method/salary8.asp

[ru/themes/method/salary2.asp](http://www.triz-ri.ru/themes/method/salary2.asp)
А.Б. Кавтрева, Т. Небольсина «Как
применить формулу оценки
эффективности рекламной акции»
www.triz-ri.ru/themes/method/salary5.asp
А.Б. Кавтрева «Свой среди чужих, чужой
среди своих» www.triz-ri.ru/themes/method/salary3.asp
А.Б. Кавтрева «Аванс для
неподвластных» www.triz-ri.ru/themes/method/salary4.asp

Источник:

<http://www.triz-ri.ru/themes/method/salary8.asp>

Таблица 5

Расчет результативности		
Сбой	Дата	Продолжительность сбоя [мин.] = Время, потребовавшееся на устранение
Сбой в	21.03.2007	55
Суммарная длительность сбоев за месяц	55	
Результативность	90%	
Линейка длительности сбоев (мин.)		
от	до	Результативность
0	0	120%
1		100%
31	60	90%
61	120	80%
121	180	70%
181	более	0%

Таблица 6

Расчет результативности				
Типы оборудования	Значимость	Вес	Число фактических сбоев	
			в штуках	в баллах
Тип 1.	высокая	3	1	3
Тип 2.	средняя	1	0	0
Итого число случаев			1	3
Результативность			70%	
Число случаев (в баллах)				
от	до	Результативность		
0	0	120%		
1	2	100%		
3	4	70%		
5	6	50%		
7	Более	0%		

Способы получения и оценки информации

Для решения любой проблемы требуется оптимальная информация.

Однако то, что кому-то представляется информацией, прочими может восприниматься как никчемный и довольно-таки урядный шум. Информацию принято считать ценной лишь тогда, когда ее можно использовать, причем полезность информации сильно зависит от ее полноты, точности и своевременности.

Следует конкретно различать и не путать:

- факты (данные),
- мнения (личностные предположения),
- информацию (аналитически обработанные данные).

Информация обычно позволяет:

- ориентироваться в ситуации;
- четко планировать свои действия;
- отслеживать результативность проводимых акций;
- уклоняться от неожиданностей;
- манипулировать отдельными людьми и группировками.

Информация подразделяется на:

- тотальную (дает общее обзорное представление об интересующей проблеме и участниках – индивидах и организациях – проводимой игры);
- текущую или оперативную (держит в курсе изменяющихся событий);
- конкретную (заполняет выявленные пробелы в данных или отвечает на определенные вопросы);
- косвенную (подтверждает или опровергает некие предположения, будучи стыкованной с последними только опосредованно);
- оценочную (растолковывает события и дает прогноз относительно их развития в будущем; это – оптимально обработанные данные).

Осознав, что вам необходима информация, проясните для себя следующие вопросы:

- Что надо узнать?
- Где (и в каком виде) может быть желаемая информация?
- Кто ее может знать или достать?
- Как (и в каком виде) ее можно получить?

Четкие ответы на начальные вопросы обеспечивают понимание последнего, техника решения которого зависит как от существующих внешних условий, так и от ваших знаний, воли, опыта, возможностей и изобретательности.

Получив исходную фактуру, ее необходимо:

- оценить (по степени достоверности, важности, секретности, стыкуемости, возможности использования);
- интерпретировать (в свете других данных и глубинной интуиции), выявив ее место в общей мозаике фактов;
- определить, надобна ли (и какая) дополнительная информация;
- эффективно использовать (учесть в своих планах, передать кому следует, придержать до нужного момента...).

Краткая характеристика источников информации

Нужная Вам информация может быть:

- открытой (более или менее доступной);
- полужакрытой (не засекреченной, но контролируемой теми, кого она касается);
- секретной (полагаемой по различным соображениям ключевой в определенных ситуациях).

Конфиденциальную информацию удается получать из весьма разнообразных источников, большую часть которых неисключенный человек попросту не принимает во внимание. Следует учитывать самые невероятные возможности, какими бы нереалистичными они ни показались, ибо в цепочке прохождения информации иной раз случается найти потрясающе ценный источник.

Главными носителями перспективных материалов всегда являются:

- знающие люди;
 - документы;
 - средства беспроводной и проводной связи (телефоны, телефаксы, радиостанции...);
 - электронные системы обработки информации (компьютеры, электрические пишущие машинки...);
 - разные отслеживаемые факторы (поведение, разговоры, результаты действий).
- Выйдя на тот или иной источник информации, необходимо просчитать:
- его наличные и потенциальные возможности,
 - допустимые пределы использования,
 - степень его надежности.

Знающими лицами, в частности, считаются те, кто бесспорно обладает (или может обладать) нужной информацией.

К ним относятся:

- Эксперт. Это – индивид, чьи профессиональные знания и контакты (как работа, так и хобби) обеспечивают первоклассную ориентацию в разрабатываемом вопросе.

Он позволит вам по-новому взглянуть на существующую проблему, выдаст базовые материалы, выведет на неизвестные источники информации. Общая надежность получаемых при этом данных чаще всего высшая.

– Внутренний информатор (осведомитель). Это – человек из группировки противника, завербованный и поставляющий фактуру по материальным, моральным и иным весомым для него причинам. Ценность представляемых им данных существенно зависит от его возможностей и мотивов выдавать нужные сведения, верность каковых при соответствующем контроле может быть довольно-таки высокой.

– «Горячий» информатор. Это – любой знающий человек из сторонников противника или его контактеров, проговаривающий информацию под влиянием активных методик воздействия в стиле жесткого форсированного допроса, пытки, гипноза, шантажа и т.д. Так как истинность сообщаемого в данном случае не гарантирована, такая импровизация приемлема лишь в период острой необходимости, когда нет времени, желания или возможностей «нырнуть» с другими источниками. В отличие от завербованного информатора личностный контакт здесь главным образом одномоментен.

– Внедренный источник. Это – свой человек, тем или иным манером просочившийся в окружение объекта. Ценность представляемых им данных, в сущности, зависит от его индивидуальных качеств и достигнутого уровня внедрения.

– Легкомысленный информатор («болтун»). Это – человек противника, контактер или любое информированное лицо, проговаривающее интересные факты в деловой, дружеской, компанейской либо интимной беседе. Промелькнувшее случайно сообщение может быть необычайно ценным, хотя в общем-то не исключены как беспечная ложь, так и намеренная дезинформация.

– Контактеры. К ним относят всяческих людей как-то контактирующих или некогда соприкасавшихся с изучаемым объектом (человеком, группой, организацией...). Это могут быть стабильные или случайные деловые партнеры, родственники и приятели, служащие сервиса... Наряду с сообщением определенных фактов, они могут содействовать в подходе к объекту или же участвовать в прямом изъятии у него интересующей вас информации.

– Союзник. В данном случае подразумевается человек либо некая – обще-

ственная, государственная, криминальная... – структура, выступающая как противник или «надзиратель» объекта. Уровень и надежность отдаваемых здесь материалов зависит от насущных интересов, личных взаимоотношений и познаний источника. Кроме совершенно новой, он способен передать и подтверждающую информацию.

– Случайный источник. Иногда бывает, что какой-то подвернувшийся вам индивид, совершенно не рассматриваемый как потенциальный информатор, вдруг оказывается носителем уникальной фактуры. Иной раз так может обнаружиться и дотоле неизвестный контактер либо союзник. Ввиду явной непредсказуемости на такого человека не особенно рассчитывают, но, случайно зацепив, разрабатывают до предела.

В группу зафиксированных материалов входят:

– Официальные документы. К ним относятся личные дела и медицинские карты, докладные, объяснительные записки и письма в разные инстанции, всевозможные задокументированные данные, собранные официальными (отдел кадров, жилконтора, милиция...) службами об интересующем Вас лице или организации. Наряду с обзорным представлением здесь можно найти и прочие сведения, полезные при детальной разработке всякого объекта. Сия информация почитается достаточно надежной, хотя не исключена и намеренная фальсификация.

– Деловые бумаги и архивы. Это всевозможные договоры, отчеты, факсы, письма, методички, внутренние телефонные справочники, меморандумы и прочие бумаги, связанные с деловой активностью человека или организации. Они представляют первосортный источник конфиденциальной информации, позволяющей ориентироваться в делах объекта, прояснять его намерения и методы работы, прогнозировать поступки и возможности, выявлять функционеров и связи... Достоверность информации при этом преимущественно высокая.

– Носители машинной информации. Оптимальным источником, существующим во многих организациях, представляется банк данных, занесенный в ЭВМ. Сведения, хранимые там, зафиксированы на неизвлекаемых (жестких дисках) или извлекаемых (гибких дисках) магнитных носителях и способны выводиться на бумажную распечатку (листинги). Впрочем, оснащение фирмы компьютерами в общем-то не означает, что они там эффективно используют или что в них есть ценная информация.

– Личные бумаги и архивы. В этот замечательный набор фактуры входят записные книжки, разные пометки на листах кален-

даря, дружеские и интимные письма, поздравительные открытки, фотографии, аудио- и видеозаписи, дневники и т.д. Такие данные попросту неоченимы при активной разработке вызвавшего интерес объекта с тщательным выявлением его контактов и полным пониманием реальных возможностей для последующего устранения, шантажа, манипулирования или вербовки.

– «Мусор». Выброшенные разорванные черновики и машинные распечатки, сигаретные коробки и бумажные обрывки с всевозможными пометками, порченые копии и случайные подкладочные листки, отработанная копировальная бумага и использованные ленты от пишущих машинок – все это в руках умелого субъекта может превратиться в потрясающие документы, причем добывать такие материалы иной раз значительно сподручнее, чем оригиналы.

– Обнародованные сведения. К ним относятся отловленные публикации в газетах и журналах, радио- и телесюжеты, читанные где-то лекции и выступления... Такие источники знакомят с кулуарными материалами, открывают новых носителей информации и заметно сокращают труд по разрабатыванию объекта. Качество фактуры здесь значительно зависит как от компетентности и побуждений автора, так и от намерений и репутации тех, кто конкретно предоставил ему слово.

– Подметные письма и самиздат. Любопытнейшую информацию могут содержать тиражированные тем или иным способом листовки, обращения либо заметки, каковые не хотят, да и не могут издавать официально. Все это забрасывается в народ с целью опорочить некое лицо или организацию, ознакомить с положением дел в конкретной области, вызвать смуту и разброд в мышлении обывателей. Тексты подобного рода иной раз подписываются существующими лицами, группировками и организациями, иногда приписываются им, а чаще всего – фигурируют как анонимные.

Факты, содержащиеся там, проявляются на уровнях правды, правдоподобия и явной дезинформации. Так как степень достоверности первоисточника совершенно неопределяема, пользоваться такими данными следует предельно осторожно, в общем-то не отметая, но и не уделяя им особого внимания. Более информативными здесь могут оказаться: сам факт хождения подобных материалов, отношение к ним различных лиц, групповая принадлежность их распространителей...

Уникальные возможности для незаметного изъятия самых разнотипных данных иной раз предоставляют технические средства передачи и обработки информации, кои, обладая электромагнитной спецификой, позволяют проводить желанный

перехват на весьма приличном удалении от объекта. Ввиду явной перспективности, абсолютной безопасности и относительной несложности, подключение к таким каналам в наше технотронное время всегда рассматривается как один из самых важных и реальных путей получения требуемых материалов:

– Телефон. Будучи наиболее распространенным инструментом, обеспечивающим человеческое общение, телефон способен легко выдавать секреты своего владельца. Интересно, что при этом можно слушать не одни лишь телефонные переговоры, но и то, что говорят в закрытой комнате при положенной на рычаг трубке.

– Телеграф, телетайп, телефакс. По каналам этих аппаратов циркулирует как графическая, так и знаковая информация, выводимая на бумажные носители, что весьма удобно в деловых взаимоотношениях.

Перехват подобных материалов запросто осуществляется подключением к проводным линиям связи, а порою и бесконтактно, опираясь на особенности работы специфической приемно-передающей аппаратуры.

Сложности могут возникнуть только при использовании хозяевами специальных средств защиты проходящей информации.

– Персональные радиостанции. Применяемые для служебной и гражданской радиосвязи оные модели отличаются эфирной обнаженностью.

При неиспользовании объектом мер защиты и наличии у вас подходящего радиоприемника, они позволяют очень легко и незаметно проникать в познания и намерения контролируемого объекта.

– Компьютер. Этот уникальный электронный механизм для хранения и обработки информации имеется в каждой деловой организации. Более того, компьютеры отдельных структур связаны между собой посредством телефонной сети, что нередко позволяет изымать из них фактуру, даже пребывая в другом городе. В ходе вывода данных на экран дисплея их можно незаметно считывать как бесконтактно (через радиоизлучение), так и контактно (за счет подключения к компьютерной сети или кабелю питания). Достоверность получаемых при этом материалов, разумеется, предельно высшая.

– Сотовые и транковые радиосистемы. Данные мобильные устройства для словесного (радиотелефон) и знакового (пейджер) общения весьма удобны в обращении, но открыты для обычного эфирного радиоперехвата соответствующим сканером (если нет защитного кодирования...) либо «двойником» используемого аппарата.

По материалам Интернет-источников.

kafe bar РОЗА ВЕТРОВ

г.Арсеньев, ул.Пушкинская, 36/2
Тел.: (42361) 3-18-69, 8 914 676 3777

Изысканная европейская кухня

Комплексные обеды

Корейская кухня

Кино-кафе

Живое пиво "KELLERS",
летнее кафе, шашлык

Живой звук, программа
(певцы каждый день)

Юбилеи, торжества, дни
рождения (скидки)

Свадебные торжества
(10% скидки, подарок молодоженам)

Детские дни рождения
(шоу "Клоун")

Скидка на предварительные
заказы



НК АЛЪЯНС

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
ПРИМОРНЕФТЕПРОДУКТ



КАЧЕСТВО ГАРАНТИРОВАНО!



**ВСЕГДА
по пути**

**СОБЕРИ МАРКИ -
ПОЛУЧИ ПРИЗ**



Служба клиентской поддержки 8-800-200-03-43
(звонок бесплатный)

* ОАО "Приморнефтепродукт", ст. Сысоевка, ул. Нефтебаза, 14.

* АЗС № 55 г. Арсеньев, ул. Стахановская, 155

* АЗС № 56 г. Арсеньев, ул. Стахановская, 40

* АЗС № 75 г. Арсеньев, ул. Стахановская, 38

* АЗС № 77 г. Арсеньев, ул. Островского

Тел.: (42361) 4-40-92

Тел.: (42361) 3-23-98

Тел.: (42361) 3-23-49

Тел.: (42361) 3-24-34

Тел.: (42361) 3-04-08

г. Арсеньев, ул. Новикова, 30 Тел.: (42361) 3-22-87

АЗС (ИП Чекрыжов А.В.)



ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО НЕФТЕПРОДУКТОВ



**ПРОДАЖА ФАСОВАННЫХ МАСЕЛ
И ТЕХНИЧЕСКИХ ЖИДКОСТЕЙ**

**ПРИ ОПЛАТЕ БАНКОВСКОЙ
КАРТОЙ СКИДКА -**

2%

Подход к выделению сфер ответственности структурных подразделений Администрации города

© Консалтинговая компания
«Про – Грамма» (г. Москва).
Тел.: (499) 504-62-41
E-mail: info@pro-gramma.ru
www.pro-gramma.ru

Единицы ответственности структурных подразделений Администрации города

Выделение функций и задач ведомственных подразделений органов местного самоуправления является ключевым элементом системы результативного управления и результативного бюджетирования.

В первую очередь данное действие нацелено на выделение сфер (единиц) ответственности ведомств, позволяющее:

- formalизовать ответственность ведомств за эффективность их деятельности, разработав соответствующие показатели эффективности;
- выделить ключевые сферы ответственности с точки зрения осуществления бюджетных трат для последующего формирования на их основе ведомственных бюджетных программ;
- внедрить систему персонализированной ответственности и мотивации руководителей структурных подразделений за результаты их деятельности, в том числе связанной с осуществлением бюджетных расходов.

Ключевыми задачами каждого структурного подразделения Администрации города являются задачи по организации эффективного оказания бюджетных услуг, ответственность за которые закреплена за ним в реестре.

Принятое положение о бюджетном устройстве и бюджетном процессе, в свою очередь, закрепляет вполне определенный порядок формирования ведомственных программ: каждая ведомственная программа формируется на базе одной бюджетной услуги. Тем самым, нормативно закрепляется увязка бюджетных расходов с соответствующими бюджетными услугами и показателями эффективности их оказания.

Следует отметить, что в части регу-

лярно выполняемых функций структурных подразделений (прописанных в положениях об этих органах) деятельность по организации оказания бюджетных услуг, как правило, выражается через «универсальные» функции (полномочия), такие как:

- функции главного распорядителя бюджетных средств;
- функции учредителя муниципальных учреждений;
- функции по осуществлению муниципального заказа и т.д.

«Универсальные» функции свойственны практически каждому структурному подразделению, ответственному за оказание бюджетных услуг, вне зависимости от области его деятельности и оказываемых им услуг. В данном случае очевидно, что бюджетные услуги, покрывая практически весь бюджет города, не формируют все поле ответственности структурных подразделений Администрации города.

Следующую важную группу единиц ответственности структурных подразделений Администрации города задают его функции, связанные с применением властных полномочий. Данная группа единиц ответственности имеет важнейшее значение, поскольку именно через эти функции Администрация (и ее органы) реализуется как орган местного самоуправления. В то же время, данные функции не следует отождествлять с перечнем функций, приведенным в положениях о ведомствах Администрации города, во многом унаследованным от прошлых административных практик.

С точки зрения современных подходов к классификации функций, к функциям, связанным с применением властных полномочий, следует отнести:

- функции по оказанию муниципальных услуг, влекущим изменение прав и обязанностей их получателей (далее – муниципальные услуги);
- осуществление контрольной и надзорной деятельности;
- нормотворческие функции (как правило, не включая нерегулярную подготовку проектов нормативных правовых актов).

Третью группу единиц ответственности представляют взаимодействия орга-

на с иными структурными подразделениями Администрации и с самой Администрацией города, должностными лицами (в рамках осуществления текущей деятельности, исполнения функций иных подразделений Администрации города и т.д.). Несмотря на то, что эта сфера деятельности ведомств не имеет непосредственного выхода на граждан и организации, установление ответственности за ее эффективность является целесообразным. Так, нарушения в сфере межведомственных взаимодействий могут подорвать работоспособность всей системы муниципального управления в городе, негативно сказаться на деятельности и показателях результатов иных структурных подразделений.

Важно отметить, что функции по оказанию муниципальных услуг, контролю и надзору, межведомственные взаимодействия, в идеале, должны быть регламентированы и стандартизированы. Это не только соответствует целям и программным задачам административной реформы в Российской Федерации, но и заметно упрощает в последующем оценку деятельности отдельных ведомств в части выполнения данных обязанностей.

К следующей значимой группе единиц ответственности относится деятельность ряда структурных подразделений Администрации города, направленная на обеспечение деятельности Администрации и всей системы органов местного самоуправления (далее – обеспечивательная деятельность). Как правило, в силу небольших объемов расходов на осуществление данной деятельности, формирование на основе данной деятельности ведомственных программ не является целесообразным. Данная логика лежит в основе положения о бюджетном устройстве и бюджетном процессе, не предусматривающего возможностей для формирования ведомственных программ в части обеспечивательной деятельности.

При этом, с целью последующей разработки и установления показателей эффективности осуществления данной деятельности, ее также имеет смысл сформулировать как деятельность по оказанию услуг.

Оперирование терминологией услуг неслучайно. Оценка деятельности любого субъекта (организации, органа исполнительной власти) осуществляется исключительно на основании того продукта (блага), который он производит. Продукт выступает как результирующий элемент деятельности. В сфере нематериального производства продуктом выступает услуга, а в случае муниципального управления – услуга, оказываемая органами местного самоуправления. Неотъемлемым атрибутом услуги, в свою очередь, выступает получатель услуги, внешний по отношению к оказывающему услугу субъекту (в ином случае – это внутренняя деятельность ведомства).

В действительности, под широкую категорию «услуги» могут попадать и названные выше бюджетные услуги, функции по оказанию муниципальных услуг, функции по контролю и надзору, межведомственные взаимодействия.

Обеспечительная деятельность также может быть легко изложена в категориях услуг. Здесь также существует продукт услуги, потребитель услуги, но, в отличие от бюджетных услуг, этот потребитель является не внешним по отношению к системе органов местного самоуправления, а внутренним.

«Услуги» такого рода оказывают финансовые органы, органы по управлению имуществом, экономические органы. Зачастую такая деятельность представлена как централизация отдельных полномочий структурных подразделений в обеспечительном («сервисном») структурном подразделении (например, казначейское исполнение бюджета, осуществляемое департаментом финансов).

Таким образом, поле ответственности структурного подразделения Администрации города формируют:

- бюджетные услуги;
- функции по оказанию муниципальных услуг;
- контрольные и надзорные функции;
- взаимодействия с иными структурными подразделениями и органами местного самоуправления;
- осуществление обеспечительной деятельности.

Подходы к определению показателей эффективности деятельности ведомств

При сочетании типологически различной деятельности в одном ведомстве необходимо устанавливать и различные системы оценки эффективности функционирования структурных подразделений Администрации города, свойственные каждому типу единиц ответственности.

В отношении функций по оказанию муниципальных услуг и контрольных, надзорных функций базовым инструментом оценки деятельности в перспективе должны стать стандарты оказания муниципальных услуг и административные регламенты. Показателем оценки в этом случае могло бы выступать число зафиксированных отклонений от стандарта (регламента).

Аналогичная ситуация в отношении взаимодействий с иными ведомствами – здесь базовым элементом должны стать регламенты межведомственного взаимодействия. На переходном периоде их функции могут выполнять принятые правила документооборота и установленные требования к срокам представления ответов на запросы (т.е. формальные требования, предъявляемые в на-

стоящий момент к срокам и оформлению данных взаимодействий).

Оценка деятельности в части оказываемых бюджетных услуг традиционно строится на основе тех целей, которые в отношении данных услуг были установлены в докладах о результатах и стратегических целях или ведомственных программах.

В отсутствие целевых установок каждая бюджетная услуга оценивается по широкому кругу показателей.

Ключевыми характеристиками для оценки уровня оказания услуги являются:

- объем оказания услуги (количество получателей, посещений, обращений и т.д.);
- доступность услуги (в первую очередь физическая и мощностная доступность);
- качество оказания услуги;
- себестоимость услуги (в т.ч. для бюджета);
- стоимость услуги для потребителя;
- надежность и регулярность оказания услуги;
- эффективность оказания услуги;
- иные характеристики.

Даже при наличии целевых ориентиров по отдельным показателям оценка уровня оказания услуги по полному кругу характеристик является целесообразной. Например, заявленный рост объемов оказания услуги при падении ее качества вряд ли является желаемой комбинацией. Тем самым, даже ориентация на отдельные целевые показатели должна предполагать, что прочие характеристики оказания «услуги» должны сохраниться либо измениться в минимальной степени.

Источник информации:
<http://www.pro-gramma.ru/pages/portfolio.php>

Распределение ответственности (функций и задач) между структурными подразделениями Администрации (на примере города Сургута)

Структурное подразделение	Сферы ответственности	Единицы ответственности
Департамент финансов	Обеспечительная деятельность	Организация исполнения бюджета города
		Разработка перспективного финансового плана
		Разработка проекта бюджета города
		Управление муниципальным долгом
		Финансовый контроль распорядителей и получателей бюджетных средств
		Экспертиза ведомственных программ
Департамент по экономической политике	Функции по оказанию муниципальных услуг	Выдача разрешений на размещение летних кафе Консультирование и оказание правовой помощи потребителям по вопросам защиты их прав
	Контрольно-надзорные функции	Контроль исполнения постановлений об административных правонарушениях Лицензирование розничной продажи алкогольной продукции
	Обеспечительная деятельность	Информационно-аналитическое обеспечение Администрации города

Структурное подразделение	Сферы ответственности	Единицы ответственности
Департамент по экономической политике	Обеспечительная деятельность	Контроль выполнения целевых показателей, предусмотренных ведомственными и городскими целевыми программами
		Организация муниципального заказа
		Разработка прогноза социально-экономического развития города
		Содействие привлечению инвестиций в экономику города
		Экспертиза городских инвестиционных проектов
Департамент имущественных и земельных отношений	Функции по оказанию муниципальных услуг	Предоставление земельных участков для жилищного и дачного строительства, садоводства, огородничества, подсобного хозяйства и других нужд населения
	Контрольно-надзорные функции	Контроль целевого использования земель муниципального образования
	Обеспечительная деятельность	Осуществление функций учредителя всех муниципальных унитарных предприятий, за исключением предприятий ЖКХ
		Приобретение, управление и распоряжение земельными участками, находящимися в муниципальной собственности, по поручению Администрации города
		Приобретение, управление и распоряжение муниципальным имуществом по поручению Администрации города
		Экспертиза учредительных документов унитарных предприятий и муниципальных учреждений, учреждаемых иными органами местного самоуправления
Департамент архитектуры и градостроительства	Бюджетные услуги	Строительство городских автомобильных дорог общего пользования
	Функции по оказанию муниципальных услуг	Выдача разрешения на использование объектов незавершенного строительства
		Выдача разрешений на изменение (перепланировку) дворовых территорий
		Выдача разрешений на переустройство и (или) перепланировку жилого помещения
		Выдача разрешений на проведение топогеодезических и инженерно-геологических изысканий
		Выдача разрешений на размещение и устройство объектов рекламы, малых архитектурных форм, монументов и памятных знаков
		Выдача разрешений на размещение и эксплуатацию оборудования на конструктивных элементах и в нежилых помещениях жилых зданий
		Выдача разрешений на строительство и ввод объектов в эксплуатацию
	Контрольно-надзорные функции	Контроль исполнения постановлений об административных правонарушениях
	Обеспечительная деятельность	Разработка градостроительной документации (планы застройки микрорайонов)
		Строительство объектов социального, культурного и коммунального назначения
Департамент жилищно-коммунального хозяйства	Бюджетные услуги	Электроснабжение жителей и организаций города
		Газоснабжение жителей города
		Теплоснабжение жителей и организаций города
		Водоснабжение и водоотведение для жителей и организаций города
		Банно-прачечные услуги
		Обустройство и содержание городского кладбища
		Благоустройство придомовой территории муниципального жилищного фонда (тротуары и внутриквартальные проезды, зеленые зоны, площадки для игр детей дошкольного возраста, отдыха взрослого населения, занятий физкультурой, выгула собак, стоянки для автотранспорта, хозяйственные площадки)
		Содержание и текущий ремонт зданий муниципального капитального жилищного фонда, муниципальных жилых помещений в многоквартирных домах
		Капитальный ремонт муниципального жилищного фонда и многоквартирных домов
		Благоустройство территорий, занятых временным и ветхим жилищным фондом
		Содержание временного жилищного фонда
		Отлов бесхозяйных животных
	Функции по оказанию муниципальных услуг	Выдача документов по переводу муниципального жилищного фонда в категорию ветхого, установление сроков прекращения его эксплуатации
		Выдача разрешений на ввод в действие объектов жилищно-коммунального хозяйства
		Выдача разрешений на перевод помещений из жилого в нежилое и обратно в муниципальном жилищном фонде

Структурное подразделение	Сферы ответственности	Единицы ответственности
Департамент жилищно-коммунального хозяйства	Контрольно-надзорные функции	Контроль исполнения постановлений об административных правонарушениях
		Надзор за строящимися объектами жилищно-коммунального хозяйства
		Надзор за техническим состоянием объектов жилищно-коммунального хозяйства
	Обеспечительная деятельность	Приобретение муниципального жилья по поручению Администрации города
Департамент культуры, молодежной политики и спорта	Бюджетные услуги	Музейная деятельность
		Библиотечное обслуживание населения
		Дополнительное образование детей в школах искусств
		Дополнительное образование детей в спортивных школах
		Организация занятий физической культурой и спортом
		Организация культурного досуга на базе учреждений и организаций культуры
		Организация массовых мероприятий
		Организация мероприятий по работе с молодежью
		Организация отдыха детей и молодежи в каникулярное время
Департамент образования и науки	Бюджетные услуги	Общее образование детей (обучение и воспитание) в общеобразовательных учреждениях различных видов в различных формах (очная, очно-заочная, заочная, семейного образования, самообразование, экстернат) с выполнением требований государственного образовательного стандарта
		Общее образование детей (обучение и воспитание) по программам повышенного уровня (углубленное, профильное) в общеобразовательных учреждениях различных видов в различных формах (очная, очно-заочная, заочная, семейного образования, самообразование, экстернат) с выполнением требований государственного образовательного стандарта
		Общее образование (обучение и воспитание) детей с отклонениями в развитии и (или) в состоянии здоровья в специальных (коррекционных) классах в общеобразовательных учреждениях различных видов, детей, обучающихся на дому, детей, находящихся на длительном лечении в стационарах муниципальных учреждений здравоохранения, с выполнением требований государственного образовательного стандарта
		Дополнительное образование детей в общеобразовательных учреждениях различных видов
		Дополнительное образование детей в учреждениях дополнительного образования различных видов
		Дошкольное образование детей в группах общеразвивающего назначения с 12-часовым пребыванием с выполнением требований государственного образовательного стандарта (муниципальные дошкольные образовательные учреждения III категории)
		Дошкольное образование детей в группах общеразвивающего назначения с 12-часовым пребыванием с повышенным уровнем требований государственного образовательного стандарта по одному или нескольким направлениям (муниципальные дошкольные образовательные учреждения II категории различных видов, муниципальные дошкольные образовательные учреждения I категории - центр развития ребенка)
		Дошкольное образование детей с отклонениями в развитии и (или) в состоянии здоровья в группах с 12-часовым и (или) круглосуточным пребыванием (специализированные группы в дошкольных образовательных учреждениях общего назначения, группы в специализированных дошкольных образовательных учреждениях) с выполнением требований государственного образовательного стандарта
		Дошкольное образование детей в группах кратковременного пребывания различных видов
		Отдых и оздоровление обучающихся (воспитанников) образовательных учреждений (круглогодично)
Департамент транспорта, связи и эксплуатации дорог	Бюджетные услуги	Содержание городских улиц, дорог (проезжая часть, автостоянки, тротуары, инженерные сооружения)
		Ремонт городских автомобильных дорог (капитальный, средний, текущий)
		Техническая эксплуатация, содержание и ремонт объектов регулирования дорожного движения (светофорные объекты, дорожные знаки, сигнальные столбики, отбойники, разметка дорог)
		Пассажирские перевозки общественным транспортом по утвержденным маршрутам
		Благоустройство улиц, площадей, мостов, путепроводов, проездов, тротуаров в коридорах застройки улиц
		Техническая эксплуатация, содержание и ремонт освещения улиц
	Функции по оказанию муниципальных услуг	Выдача разрешений на проведении любых видов работ в пределах улиц и дорог городской черты
		Согласование городских и пригородных маршрутов движения пассажирского автомобильного маршрутного транспорта
	Контрольно-надзорные функции	Контроль исполнения постановлений об административных правонарушениях

Структурное подразделение	Сферы ответственности	Единицы ответственности
Комитет по здравоохранению	Бюджетные услуги	Скорая медицинская помощь гражданам при состояниях, требующих срочного медицинского вмешательства при несчастных случаях, отравлениях и других заболеваниях и состояниях, а также при массовых заболеваниях, отравлениях, травмах и других чрезвычайных ситуациях
		Амбулаторно-поликлиническое лечение взрослого населения (старше 18 лет) в помещениях медицинских учреждений (за исключением патологий в предродовый и послеродовый период)
		Амбулаторно-поликлиническое лечение взрослого населения (старше 18 лет) на дому в случаях, когда состояние здоровья не позволяет посетить поликлинику самостоятельно
		Амбулаторно-поликлиническое лечение детей (от 0 до 18 лет) в помещениях медицинских учреждений
		Амбулаторно-поликлиническое лечение детей (от 0 до 18 лет) на дому
		Профилактические медицинские осмотры детей в медицинских учреждениях города
		Медицинская помощь женщинам во время беременности
		Медицинская помощь женщине и ребенку в послеродовой период
		Лечебно-диагностическая помощь в дневных стационарах при амбулаторно-поликлинических учреждениях
		Обучение профилактике заболеваний и гигиеническое воспитание
		Стационарное лечение взрослого населения (за исключением патологий во время беременности, родов и послеродовый период)
		Стационарное лечение детей
		Медицинская помощь женщинам во время беременности
		Родовспоможение (роды и послеродовый период)
		Бесплатное протезирование льготным категориям граждан
		Бесплатное обеспечение детей до трех лет, находящихся на искусственном и смешанном вскармливании молочными смесями
		Оздоровительный отдых детей в каникулярное время
Комитет по природопользованию и экологии	Бюджетные услуги	Утилизация твердых бытовых отходов
		Переработка твердых бытовых отходов
		Утилизация промышленных отходов
		Переработка промышленных отходов
		Организация мероприятий по охране окружающей среды
		Рекультивация нарушенных и загрязненных земель, очистка рек
		Обустройство, использование, защита и охрана городских лесов
		Благоустройство рекреационных зон (сады, парки, парки культуры и отдыха, мемориальные комплексы, скверы, бульвары, зоны зеленых насаждений вдоль улиц и транспортных магистралей, набережные, лесопарки, лугопарки, гидропарки)
	Функции по оказанию муниципальных услуг	Выдача разрешений на выбросы и сбросы вредных веществ, захоронение токсичных отходов.
		Выдача разрешений на использование памятников природы и иных особо охраняемых природных территорий
		Выдача разрешений на пользование водных ресурсов городского значения
		Выдача разрешений на проведение земляных работ на территории зеленых насаждений
		Выдача разрешений на разработку общераспространенных полезных ископаемых
	Контрольно-надзорные функции	Контроль исполнения постановлений об административных правонарушениях
		Муниципальный экологический контроль
	Обеспечительная деятельность	Экологическая экспертиза объектов и земельных участков при подготовке генерального плана (плана застройки микрорайона)
		Экологическая экспертиза объектов при введении их в эксплуатацию после строительства (реконструкции)
Комитет опеки и попечительства	Контрольно-надзорные функции	Надзор за действиями доверительных управляющих имуществом несовершеннолетних
		Надзор за деятельностью опекунов (попечителей) по содержанию и воспитанию несовершеннолетних опекаемых (подопечных)

Структурное подразделение	Сферы ответственности	Единицы ответственности
Комитет опеки и попечительства	Контрольно-надзорные функции	Надзор за деятельностью опекунов (попечителей) по содержанию недееспособных или ограниченно дееспособных лиц
	Функции по оказанию муниципальных услуг	Выдача правоустанавливающих документов на смену фамилии, имени несовершеннолетнего
		Выдача правоустанавливающих документов на усыновление/удочерение детей
		Выдача предварительного разрешения по вопросам совершения сделок с жильем и имуществом несовершеннолетнего, недееспособного или ограниченно дееспособного
		Выдача разрешений на доверительное управление имуществом несовершеннолетнего, недееспособного или ограниченно дееспособного
		Выдача разрешений на трудоустройство детей от 14 до 16 лет
		Назначение опекуна детям, оставшимся без попечения родителей
		Назначение попечителя недееспособным или ограниченно дееспособным жителям города
		Назначение пособий опекунам детей на содержание ребенка
		Освобождение или отстранение опекунов (попечителей) от их обязанностей
		Отмена опеки (попечительства)
		Отъем ребенка у родителей или лиц, их заменяющих, при непосредственной угрозе его жизни и здоровью
		Принятие решения об эмансипации (признание совершеннолетним)
		Устройство детей, оставшихся без попечения родителей, недееспособных и ограниченно дееспособных граждан на содержание
Комитет по информатизации и сетевым ресурсам	Обеспечительная деятельность	Создание и обслуживание систем информатизации
Управление внутренних дел (милиция общественной безопасности)	Бюджетные услуги	Охрана общественного порядка патрульно-постовыми нарядами оперативных подразделений, работа участковых уполномоченных милиции с населением
		Обеспечение общественного порядка при проведении общегородских, культурно-массовых, спортивных мероприятий
		Организация безопасности дорожного движения отдельным батальоном ГИБДД
	Функции по оказанию муниципальных услуг	Выдача пропусков на въезд тяжеловесного автотранспорта в центральную часть города
Управление по делам гражданской обороны и ситуациям	Бюджетные услуги	Оповещение населения о возникновении ЧС
		Обучение, подготовка к действиям при ЧС
		Обеспечение населения запасами продовольствия, вещевого имущества, строительными материалами, медикаментами и химическими средствами индивидуальной защиты при ЧС
		Поисково-спасательные работы на воде
Управление учета и распределения жилья	Функции по оказанию муниципальных услуг	Регистрация граждан, проживающих в жилье с неблагоприятными экологическими условиями, в очереди на предоставление жилья в рассрочку
		Регистрация и выдача правоустанавливающих документов на получение квартир жителям Сургута, желающим переехать в порядке переселения из районов Крайнего Севера
		Регистрация малоимущих граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, в очереди на получение жилья
		Регистрация молодых семей, нуждающихся в улучшении жилищных условий, в очереди на предоставление кредитов
		Регистрация проживающих в ветхом жилье, желающих получить субсидию на приобретение жилья
	Обеспечительная деятельность	Передача (отчуждение) муниципального жилья по договорам социального, коммерческого и служебного найма по поручению Администрации города
Управление ЗАГС	Функции по оказанию муниципальных услуг	Внесение исправлений и изменений в записи актов гражданского состояния.
		Выдача повторных свидетельств и справок по материалам архивного фонда актов гражданского состояния
		Запись актов гражданского состояния
Архивный отдел	Функции по оказанию муниципальных услуг	Предоставление архивной информации физическим и юридическим лицам по запросам

Учет времени (хронометраж)

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

Вопрос в редакцию.

У меня на работе завал. Подскажите, есть ли какие-то эффективные (действенные) методы по разгрузке рабочего дня.

Если у вас завал на работе, то причины могут быть как внешними, так и внутренними. Определить истинные причины поможет хронометраж рабочего дня.

Если у вас есть секретарь, то можно поручить ему эту работу, но лучше выполнить самому.

Технология учета времени

1. Фиксировать в блокноте или на отдельном листе бумаги каждые 15-30 минут, что вы делаете на рабочем месте (читаете документы, ведете переговоры, набираете текст и т.д.).

2. Отмечайте, кто или что отвлекло вас от работы. Это – важно!

3. В конце рабочего дня напротив каждого действия отметить:

П – полезная работа;

В – вспомогательная работа;

О – основная работа;

Б – бесполезное время (потери).

Пример.

Проведение совещание – полезная работа.

Подготовка материалов к совещанию – вспомогательная работа.

Играл в пасьянс на компьютере – потеря времени.

Критерии оценки всегда будут субъективными. Если вы считаете, что это работа важная, ставите П, если нет – Б.

У каждого человека собственные критерии оценки своей деятельности.

Контрольные вопросы (критерии оценки):

«То, что я сейчас делаю – направлено на достижение моих целей? Это помогает мне двигаться к запланированным результатам?».

4. Посчитать, с точностью до минут, затраченное в течение дня время на полезную и вспомогательную работу и потери.

Например.

П – 1 час, В – 1 час, О – 6 часов. Всего – 8 часов.

5. Посчитать личную эффективность (собственное КПД)

$$\text{КПД} = (\text{Основная работа} / \text{Общее время}) * 100\%$$

Пример.

$$(6/8) * 100\% = 75\%$$

6. Составить список «похитителей времени» (кто (что) помешал(о) и отвлек(ло) от работы). Подумайте, как можно было этого избежать или предотвратить.

7. Провести учет времени в течение недели (рекомендуется две недели).

Основные сложности хронометража

1. Вы забываете регулярно отмечать, что происходит с вами. Как правильно поступить в этой ситуации? Если вы работаете плодотворно и без перерывов с 15 до 16, то можно просто указать этот временной интервал. Важно просто зафиксировать, что вы делали.

2. Если вы забыли, чем конкретно занимались, постарайтесь вспомнить людей, события, свои действия. Если не вспомнили – поставьте прочерк. Это ваши потери.

3. Если вы обнаружили, что у вас низкое КПД, что делать?

– Определите, кто и что вызывает у вас самые большие потери.

– Подумайте, как с этим бороться.

– Поставьте перед собой цель сократить потери (на 5 – 10 – 20%) в минутах или часах.

– Отслеживайте, как меняется показатель потерь.

Общая рекомендация.

Хронометраж рекомендуется проводить ДВЕ недели, каждые полгода или в случае, если у вас возник форс-мажор и вам нужно сделать много дел за короткий срок.

Предупреждение.

Уже в первый же день возникает желание забросить хронометраж и не отвлекаться на фиксирование дел на бумаге. Подавите это искушение.

Часто возникает соблазн округлить в большую сторону полезную работу или потери назвать вспомогательной работой. Помните: эту работу вы делаете для себя.

Результаты анализа хронометража вас искренне удивят.

Наша личная эффективность часто оказывается не такой высокой, как нам хотелось бы.

Хронометраж рабочего дня – это отличный способ повысить свою личную эффективность!

Вниманию руководителей и специалистов предприятий!

Консалтинговая компания «Сфинкс»
проводит тренинг

«Ловушки для времени» (управление временем)

СТРУКТУРА ТРЕНИНГА:

Блок «Разминка»:

- Упражнения «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;
- листки-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



Лицензия ГС-7-25-02-27-0-2501008068-002454-1
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
СТАЛЬМОНТАЖ

Строительство зданий и сооружений
первого и второго уровня;
Коттеджные поселки;
Дома под ключ

Адрес: г. Спасск-Дальний,
ул. Коммунаров, 3А
Тел./факс: 8 (42361) 3-45-33
Тел.: 8 (42361) 3-44-90



**ПРИМ
СТРОЙ
ИМПОРТ**



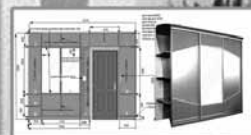
**ПРИМ
СТРОЙ
ИМПОРТ**

Строительство зданий
и сооружений первого
и второго уровня
Промышленные сооружения
Дома под ключ

Лицензия ГС-7-25-02-27-0-2501010758-002015-1
Адрес: г. Арсеньев,
ул. Щербакова, 52
Тел./факс: 8 (42361) 3-45-33
Тел.: 8 (42361) 3-44-90

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

ВИПОРА



- Производит мебель,
окна (КВЕ, Moutblan), двери
- Шкафы-купе (по системе Astrolux),
мебель по индивидуальным заказам
- Продажа материалов для мебельных
производств и строительных компаний

г. Арсеньев, ул. Новикова, 16/5
Тел./факс: 8 (42361) 4-25-62



**Филиал
ФГУП "Охрана" МВД РФ
по Приморскому краю
г. Арсеньев**

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МОНТАЖ СИСТЕМ ОХРАНЫ
И ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЯ, ФИЗИЧЕСКАЯ ОХРАНА ОБЪЕКТОВ**

Оборудование и техническое обслуживание объектов и квартир системами охранно-пожарной сигнализации, видеонаблюдения с подключением на пульт централизованной охраны (ПЦО):

- проектирование;
- установка.

Охрана имущества собственников при транспортировке и сопровождение грузов:

- сопровождение и охрана грузов, перевозимых различными видами транспорта;
- сопровождение денежных средств, инкассаций и материальных ценностей.

Охрана имущества собственников силами военизированных подразделений ФГУП "ОХРАНА":

- физическая охрана объектов.

Приморский край, г. Арсеньев, ул. Щербакова, 35
Тел.: (42361) 3-30-02, 4-81-18

Как выбирать консультантов?

Вопрос в редакцию.

Как отличить хорошего консультанта от плохого?

Как отличить консультантов, которые могут помочь, от консультантов, которые помочь не могут?

На рынке присутствует много людей, называющих себя консультантами. Я бы всех их разделил на пять типов.

Первые – это предметники.

Как правило, они имеют техническое или экономическое образование. Умеют расписывать функции между подразделениями, описывать процедуры работы и рисовать структуры в виде электрических схем или проводят аудит и строят модель финансовых потоков организации, после чего пишут предложения по их оптимизации. Их совершенно не интересует, захотят работники организации исполнить их рекомендации или нет. Для них главное – найти оптимальное (или единственно верное) решение. Они полагают, что, когда оно будет найдено, его верность легко может быть доказана тем, кто не хочет менять ситуацию.

Вторые – это психотренингисты, лайфспрингисты, НЛП-сты, ОДИ-сты и т. д.

Имя им – «легион», и каждый день возникает несколько новых «уникальных технологий», которые производятся от скрещивания друг с другом НЛП и Агни-йоги к тому подобным, на первый взгляд несовместимых, противоположностей. Такие «специалисты» берут людей и что-то изменяют в их сознании, в их способе строить внутренний диалог с самими собой, в их самовосприятии, а затем преподносят получившийся результат как эффект консультативного вмешательства в межлические отношения. Завабно, что результаты их вмешательства всегда совершенно разные, более того, они не могут их предсказать. Но

это не очень их заботит. Критерием наличия технологии консультирования для них является то, что «после что-то происходит».

Третьи представляют собой безобидных игрушечных консультантов.

Они вывозят работников фирмы на два дня, разбирают состав на группы, сажают каждую группу, например, перед компьютером, и люди играют в экономическую стратегию, соревнуясь друг с другом в результативности «управления» компьютерной моделью несуществующей практики. Такого рода консультанты совершенно безобидны. Это, скорее, последователи массовиков-затейников. Они всячески избегают серьезной проблематики. Когда их спрашивают о способах разрешения конфликтов, они советуют относиться к ситуации с юмором, сосредоточиваться на позитивных сторонах отношений между конфликтующими и замалчивать конфликт, вместо того чтобы открывать его и работать с ним. К этой же категории относятся те, кто делает «деловые» и «ролевые» игры. После «вмешательства» таких консультантов в жизнь организации ничего не происходит, хотя впечатление после себя они оставляют приятное.

Существуют еще разнообразные социологи, PR-консультанты и т. д. Называть себя они могут по-разному. В отличие от предметников, консультанты этого типа сосредоточены на внешней маркетинговой среде, по поводу которой они могут сообщить только статистические сведения. В стране, где хорошие отношения с таможенниками, бандитами, пожарными, милицией и налоговиками определяют успех бизнеса значительно в большей степени, чем статистические исследования рынка или анализ (размещение) публикаций в средствах массовой информации, заказ подобного рода консультирования кажется смешным поводом потратить деньги.

Пятая категория, пятый тип специалистов – это консультанты, знающие результат своего воздействия и обеспечивающие этот результат с помощью технологически выверенной последовательности операций.

Поскольку именно консультанты этой категории отвечают за результат своего вмешательства, они являются очень немногочисленными на рынке.

Отличить консультантов первых четырех типов от пятого очень просто.

Критерий – норма ответственности за результат.

Предположим, вы – руководитель фирмы и ведете переговоры с консультантом. Поставьте ему, например, такие условия: «Вот мои проблемы. Целый список. Какие из них я смогу решить в результате вашего вмешательства? Если мы говорим о цене ваших услуг, давайте назовем цену каждой решаемой проблемы». Дело не в том, чтобы заключить договор именно на этих условиях. Посмотрите, как себя поведет этот консультант. Если, внимательно просмотрев список, он начнет уточнять существо проблем, отсеивая «не свои»; если он начнет выводить ваши проблемы из одной общей, называя ее системной; если он обрисует существо и причину конфликтного противостояния в вашей фирме так, что это будет похоже на правду; если он не побоится заключить договор на перечисленных вами условиях (цена каждой решенной проблемы), вы можете быть уверены, что это консультант пятого типа.

Источник:

Воробьев В., *Есть такое волшебное слово – качество* (интервью с президентом компании БКГ Марком Фединым), журнал «Top-Manager», октябрь 2002 г., с. 101-103.
http://www.treko.ru/show_article_7



1. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ:

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

2. МАРКЕТИНГ:

- РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ
- ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

“СФИНС”

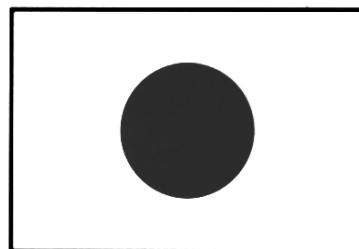
* БИЗНЕС – СЕМИНАРЫ И ТРЕНИНГИ

«Европейские технологии консультирования
на Дальнем Востоке»

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

Программа Продвижения Консалтинга

Финансовая поддержка предприятиям, пользующимся услугами бизнес-консультантов



**Финансируется
Японско-Европейским Фондом Сотрудничества
под руководством ТАМ/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.

Китайский тринитарный стандарт мышления, или как добиться успеха на переговорах в Китае

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

Вопрос в редакцию.

Почему так сложно вести переговоры с китайцами? Есть ли какое-то объяснение логике поступков китайцев? Как их убедить?

Самое очевидное отличие китайцев от всех прочих: только китайцы до сих пор сохранили иероглифическую письменность [1, с.8].

Иероглифическое письмо, сохраненное с древнейших времен и вплоть до современности только китайцами, обладает, сравнительно с буквенным и слоговым письмом, целым рядом особенностей. Прежде всего, это дискретность (нелинейность) иероглифов в тексте, цельность и неизменяемость их композиции. Общее число китайских иероглифов (основание кода) достигает 50 тысяч, но в современном употреблении находится только 4-7 тысяч. Стоит сравнить это многообразие с 33 буквами русской азбуки или 28 – латинского алфавита [1, с.44].

Иероглиф связан не со звучанием, а со значением слова, то есть графический и звуковой знак и при кодировании информации независимы друг от друга [1, с.45].

Принципиальная троичность, или, лучше сказать, тринитарность китайской логики, совершенно нетипична для европейского, западного ratio с его принципом «исключенного третьего». Для китайцев «единое раздваивается, но перемены следуют через сочетание не двух, а трех сил».

Поэтому вся китайская логика состоит в нахождении и привлечении «третьей силы» при явном противоборстве двух сторон.

Когда противостоящая вам активная сила равна или больше вашей, то по-китайски правильно будет не наращивать поступательное лобовое сопротивление, а поддаться, проявить не силу, а дать слабину. Созданием третьего вращательного момента сделать уступку изначально в том же направлении, куда гнет противник, но по ходу вращения осуществить перехват вектора противополож-

ной силы и вывернуть сумму сил в противоположное противнику направление или, на худой конец, увести контрсилу в безопасное место. А в пассивной, патовой ситуации китайского неделания следует привлекать любую третью силу (все равно, заинтересованного в Вас посредника или даже Вашего конкурента) – с тем только, чтобы сдвинуть симметрию, повернуть цикл с мертвой точки [1, с.54].

В бизнесе эта приверженность китайского ума к поиску третьей силы для решения дела в свою пользу выражается в их **стремлении, чуть что не так, действовать через посредника** [1, с.55].

С появлением посредника складывается связка из трех сил, в которой китаец ориентируется «по зову сердца» и «по голосу крови», – а потому добивается исключительной эффективности. Победный результат здесь во многом определяется тем, что противоборство сил переносится из чета в нечет, где работает закон, который западный мозг, как правило, игнорирует.

А закон этот следующий: одна, даже количественно меньшая, третья сила (все равно, активная или пассивная), тем не менее перетягивает на свою сторону в связке количественно явно большую сумму двух других сложенных вместе, но противоположных по знаку сил.

Так, пассивная позиция перетягивает две активные позиции и переворачивает всю ситуацию в свою пользу и наоборот [1, с.55].

Если не игнорировать этот закон, записанный в китайской классической «Книге перемен», и осознанно включиться в **китайский тринитарный стандарт мышления**, то многие вещи, неожиданные в западной логике противоположностей, станут понятными. Кое-что из казавшегося ранее случайным можно будет спрогнозировать заранее.

Китайская «Книга перемен» оперирует символами состояний, представленными как сочетания из трех или шести сил. Сила же может быть либо активной Ян (нечет), либо пассивной Инь (чет). Ян – это активная сила выталкивания (1), а Инь – пассивная сила поглощения (0).

В практике бизнеса, как и в любой другой сфере, эти силы образуют связки.

Для китайцев, конечно, самое важное – это заранее, с опорой на знание специфики их приоритетов, просчитать то, как

они будут реагировать на Ваши предложения. Здесь следует знать, что китайцы реактивны. То есть они, скорее всего, займут позицию Инь (0), а Вам дадут быть активным – Ян (1) [1, с.56].

Сделке предшествуют переговоры, и здесь поначалу китайцы будут придавать наибольшее значение вежливости и уважению. Будут предпочитать молча и спокойно слушать монолог партнера, обдумывать полученную информацию и изучать его поведение, пытаться уловить логику намерений и нравственную позицию, осторожно реагируя на предложения другой стороны.

Переговоры у китайцев служат для сбора информации, а реальные решения принимаются ими медленно, на долгосрочной основе, в духе коллективной ответственности, и не на встречах с партнерами, а после них.

Человек русской или западной культуры при определении рубрики китайской позиции (1 или, все же, 0) должен исходить из того, что фактическое содержание ответа, даваемого китайцами, является всего лишь малой частью того значения, которым наполнено происходящее. В ориентированных на контекст высказываниях большую важность неизбежно приобретает не то, что говорится, но то, как это говорится, кто говорит и что стоит за сказанным. Таким образом, то, что не было сказано, может оказаться основным смыслом китайского ответа. «Кто знает – молчит, а кто не знает – говорит».

Важным следует считать то, что не сказано! Это поучение древних в ходу и у современных китайцев [1, с.56-57].

Специфика китайского ума – это поиск третьего в рациональном постижении пути к цели [1, с.98].

Наипервейшая характеристика психологии китайцев – это осознание «лица», суть – чувство собственного достоинства и достоинства других. «Лицо» уникально, и поэтому в любой ситуации взаимоотношений с другими людьми нужно «сохранять лицо», а «потеря лица» – недопустима! «Лицо» держится на добродетелях сердца, которых у китайцев пять: гуманность, справедливость, долженствование, мудрость и верность.

Суть добродетели состоит в том, чтобы делать то, что правильно, а не то, что логично. В этом же состоит и приверженность китайцев к традиции.

Ритуал уважения для китайцев предпочтительнее рационального поиска истины [1, с.99].

Люди Запада (особенно американцы) считают время, когда не принимались какие-нибудь решения или ничего не сделано, попросту растраченным. Китайцы же не считают такое время потерянным [1, с.103].

Смирение китайцев перед течением реки жизни проявляется в их реактивности, в том, что они редко иницируют действия или дискуссии, не торопятся раскрывать свои карты, предпочитая сначала выслушать и выяснить позицию других, затем откликнуться на нее и сформулировать свою собственную. Китайцы думают и говорят не одновременно, то есть думают молча. Поэтому предоставление китайцу достаточного времени для обдумывания ответа является ключом к достижению прогресса, каким бы медленным он вам ни казался [1, с.104].

Приземленный в устремлениях прагматизм китайцев пренебрегает возвышенными категориями морали, равнодушен к правде, но всегда принимает во внимание силу. Поэтому **лучшая политика во взаимоотношениях с китайцами** – это политика с позиции силы, которая не применяется, но демонстрируется. Отсутствие же демонстрации вашей силы приводит, в конце концов, к выказыванию китайского пренебрежения [1, с.105].

Итак, гармония в «сохранении лица», гуманность неравенства в иерархии связей, смирение перед судьбой в циклическом времени, прагматизм, высокомерие к некитайскому – вот те пять нот, на которых строится вся музыка, весь трепет китайского сердца.

Чтобы завоевать сердце китайца или хотя бы иметь с ними дела на взаимовыгодной основе, нужно учиться этой музыке, столь непохожей на нашу [1, с.109].

Специфично и отношение китайцев к смыслу «контракта».

Для человека абстрактно-понятийной западной, да и российской, культуры контракт – главный документ сделки, кото-

рый подписан сторонами для того, чтобы затем соблюдать его условия. Подписи сторон как бы придают ему смысл окончательного и бесповоротного решения. А китаец смотрит на контракт как на некий документ, который принимается сторонами, чтобы избежать лишних споров, и может быть всегда изменен, дополнен или разорван в зависимости от изменившихся обстоятельств [1, с.124].

Чем шире и неопределенней смысл условий контракта, особенно в части ответственности китайской стороны, тем быстрее он будет подписан китайцами, ибо подпись для китайца придает контракту смысл бумаги не для исполнения, но для представления в арбитраж. По делу же главным для китайцев выступают не условия контракта как символической канвы сделки, а конкретные условия других документов: аккредитива (как гарантии точной суммы денег, даты и места платежа) и товарно-транспортной накладной (как гарантии получения точного веса, габаритов и единиц количества груза). Реальность важнее плана, так как из нее-то и куется прибыль [1, с.125].

Следует быть готовым, что китайцы будут очень долго кружить вокруг да около поднятых проблем, прежде чем связать себя обещанием. Зато потом, после того как ударят с вами по рукам и будут считать, что чувство взаимного доверия, ясности и решимости достигнуто, они захотят очень быстрого выполнения партнером взятых обязательств [1, с.125].

Принципы достижения успеха на переговорах (6 способов).

Есть шесть способов изменить связку сил в свою пользу и одолеть китайского противника. Три из них предусматривают принятие активной позиции Ян (1) и три – пассивной Инь (0).

Способ №1 (Ян). Прямое действие с целью переломить противника заведомо большей силой.

Способ №2 (Ян). Фантастически завышать планку и противиться тому, с чем разумно было бы сразу согласиться. Китайцы всё одно заподозрят обман, поэтому нужно дать им поторговаться, выиграть бой и понизить планку до уровня, который изначально был приемлемым. Иначе китайцы все равно снизят бы планку, но до неприемлемого для вас уровня.

Способ №3 (Ян). Выдвигать дикие требования, противные истинным намерениям, чтобы китайцы, сопротивляясь, вывернули направление на то, что и подразумевалось в тайном замысле.

Способ №4 (Инь). Поддаться силе и, перехватив вектор китайской силы на конечном отрезке витка, выворачивать ее в безопасное направление.

Способ №5 (Инь). Искренне говорить китайцам все, что думаешь, и все, что намереваешься делать. Все одно – китайцы вам не поверят, ваши предложения отвергнут, а тем самым проявят действие и выйдут из неделания.

Способ №6 (Инь). Ждать «не делая». Заставить китайцев проявить активность и тем самым подставиться [1, с.138-139].

Вывод.

Корень китайской доктрины поглощения кроется в том, что после разделения всего и вся на два китайцы находят третье (как бы внешнее к внутренней противоположности двух сторон), тогда как европейцы исключают третье (всё в мире имеет свою противоположность, а третий лишний, третьего не дано).

По-китайски, единое неизменно раздваивается, но перемены следуют через сочетание не двух, а трех сил.

При этом по закону, изложенному в «Книге перемен», реактивный потенциал переворачивает связку сил в свою пользу под давлением «вражьей силы» за счет умаления силы менее опасного партнера [1, с.260-261].

Источник:

Девятков А. Красный дракон. Китай и Россия в XXI веке. (Серия: Национальный интерес.) – М.: Алгоритм, 2002. – 288 с.



консалтинговая компания

“СФИКС”

- 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

Валюта – это просто

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

Эта статья продолжает цикл статей «Экономика – это просто».

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

Валюта – термин, служащий для обозначения денежных единиц, используемых в международном платежно-расчетном обороте. Данный термин может употребляться в нескольких значениях:

- 1) под валютой понимают также тип денежной системы в зависимости от базы ее обеспечения (золотая, серебряная, бумажная). В современных условиях для большинства стран характерна денежная система, базирующаяся на кредитных деньгах (банкноты, векселя, чеки и другие долговые обязательства), которые используются и в расчетах с иностранными контрагентами;
- 2) иностранная валюта – денежные знаки иностранного государства, участвующие в международном платежном обороте;
- 3) наднациональные счетные денежные единицы и платежные средства (СДР, ЭКЮ), эмиссию которых осуществляют межправительственные валютно-кредитные организации.

В зависимости от режима использования валюты подразделяются на:

- а) конвертируемые (обратимые), которые свободно обмениваются на любую иностранную валюту. В настоящее время к ним относятся доллар США, германская марка, французский франк, английский фунт стерлингов, японская иена и некоторые другие валюты промышленно развитых стран. Именно они составляют основную часть мировых валютных резервов;
- б) частично конвертируемые валюты, т.е. обратимые не по всем валютным операциям или не для всех владельцев;
- в) неконвертируемые (замкнутые), которые используются лишь в пределах данной страны.

Валюта разных стран имеет неодинаковый режим конвертируемости, поэтому некоторые государства (например, США, Япония и др.) могут применять в международных расчетах как иностранную, так и свою национальную валюту. Другие страны могут использовать для международных платежей только иностранную валюту [1].

Представим термин «валюта» в виде схемы (см. рис. 1).

Конвертируемость – способность национальной валюты обмениваться на ино-

странные валюты по действующему валютному курсу.

Различают полную конвертируемость, когда национальная валюта может обмениваться на любую иностранную валюту в любой форме, во всех видах операций и без всяких ограничений, и частичную конвертируемость – когда валюта данной страны обменивается лишь на некоторые валюты и не по всем операциям международного платежного оборота. Валюта является неконвертируемой, если государство запрещает обмен национальной валюты на иностранные без разрешения специальных валютных органов. Режим конвертируемости валюты может различаться для резидентов и нерезидентов. Конвертируемость для нерезидентов, связанная с предоставлением физическим и юридическим лицам иностранного происхождения права свободно обменивать свои валютные средства на национальную валюту данной страны, именуется обычно внешней конвертируемостью. Для резидентов конвертируемость, связанная с возможностью для физических и юридических лиц данной страны обменивать свою национальную валюту на иностранную, называется внутренней конвертируемостью. Более широко используется внешняя конвертируемость, не требующая дополнительных валютных резервов. Режим конвертируемости наци-

Рис. 1. Валюта

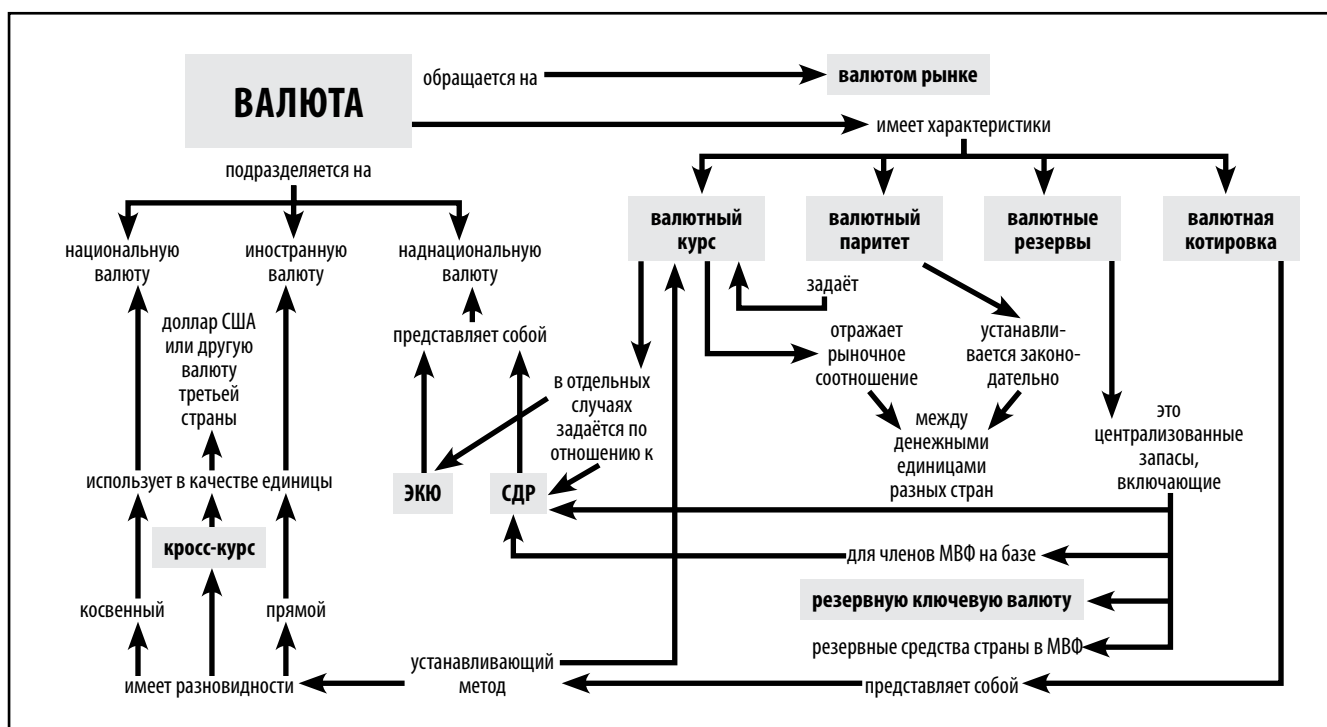
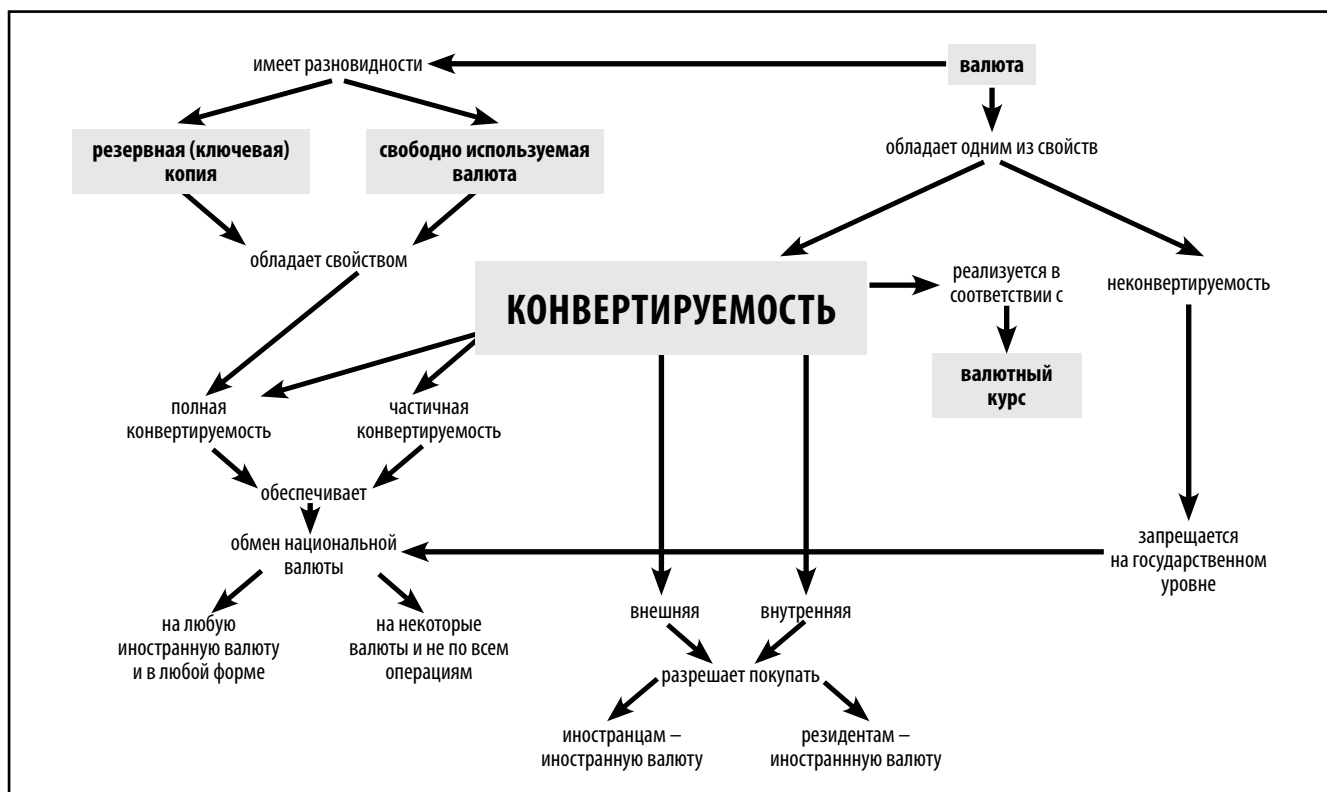


Рис. 2. Конвертируемость валюты



ональной валюты определяется законодательным путем и провозглашается государством. Страны, являющиеся членами Международного валютного фонда, могут изменять режим конвертируемости национальной валюты только по согласованию с ним [2].

Представим термин «конвертируемость» в виде схемы (см. рис. 2) [7].

Валютные резервы – централизованные запасы золота и иностранной валюты, содержащиеся в центральных банках и валютно-финансовых органах государств. Структурными элементами валютных резервов являются резервная (ключевая) валюта, СДР (специальные права на заимствование), резервная позиция страны в Международном валютном фонде. В настоящее время значительную часть мировых валютных резервов составляют ключевые валюты, т.е. национальные денежные единицы ведущих государств, прежде всего доллар США, германская марка, французский франк, английский фунт стерлингов, японская иена. Валютные резервы используются в качестве резервных средств для международных расчетов при наличии дефицита платежного баланса страны и для поддержания валютных курсов в условиях их резких колебаний, в частности при валютной интервенции [3].

Представим термин «Международные валютные системы» в виде схемы (см. рис. 3) [8].

Представим термин «Валютный курс» в виде схемы (см. рис. 4) [9].

Представим термин «Валютный рынок» в виде схемы (см. рис. 5) [10].

Вексель – письменное долговое обязательство, выдаваемое заемщиком денег (векселедателем) своему кредитору (векселедержателю) и удостоверяющее право последнего требовать по истечении определенного срока уплаты векселедателем денежной суммы, обозначенной в векселе. Вексель представляет собой денежное обязательство, в качестве долга могут выступать только национальные деньги или иностранная валюта. Вексель имеет строго установленную законом форму: выписывается на специальном бланке и содержит определенный набор реквизитов. Несоответствие установленной форме лишает вексель юридической силы. Важными особенностями векселя являются его абстрактность (в векселе не указываются обстоятельства, вызвавшие его появление) и беспорность (приказ об уплате не может оспариваться должником, даже если кредитор не выполнил своих договорных обязательств). Если должник по векселю не может или не желает произвести платеж в указанный срок, векселедержатель должен в течение нескольких дней оформить протест, официально заверив его в нотариальной конторе, что позволит ему предъявить иск любому из лиц, обязанных по векселю. Существует несколько видов векселей: простой вексель (чаще всего применяется при прямом получении денежной ссуды

или как коммерческая бумага без специального обеспечения в товарных сделках на срок); переводный вексель – тратта; финансовый вексель (не отражает товарные сделки, а оформляет долговые отношения между банками); казначейский вексель (краткосрочная государственная ценная бумага, выпускаемая государством для покрытия своих расходов); коммерческий вексель, являющийся орудием коммерческого кредита. Вексель является ценной бумагой, т.е. объектом купли-продажи и формой залога при получении банковской ссуды. Под залог коммерческих и казначейских векселей (как наиболее надежных видов долговых обязательств) банки могут получать краткосрочный кредит в центральном банке страны [4].

Чек – вид ценной бумаги, денежный документ установленной законом формы, содержащий письменное распоряжение владельца текущего, расчетного или другого счета (чекодателя) кредитному учреждению, в котором находится счет, выплатить чекодержателю определенную денежную сумму, указанную в этом документе. Обычно плательщиком по чеку выступает банк. Банк может не выплатить деньги по чеку, если подпись на нем недостаточно разборчивая или если чек выписан на необеспеченный банковский счет. Обычно чек выписывается на специальном бланке, получаемом вкладчиком от банка. Существует несколько видов чеков: предъявительский

Рис. 3. Международные валютные системы

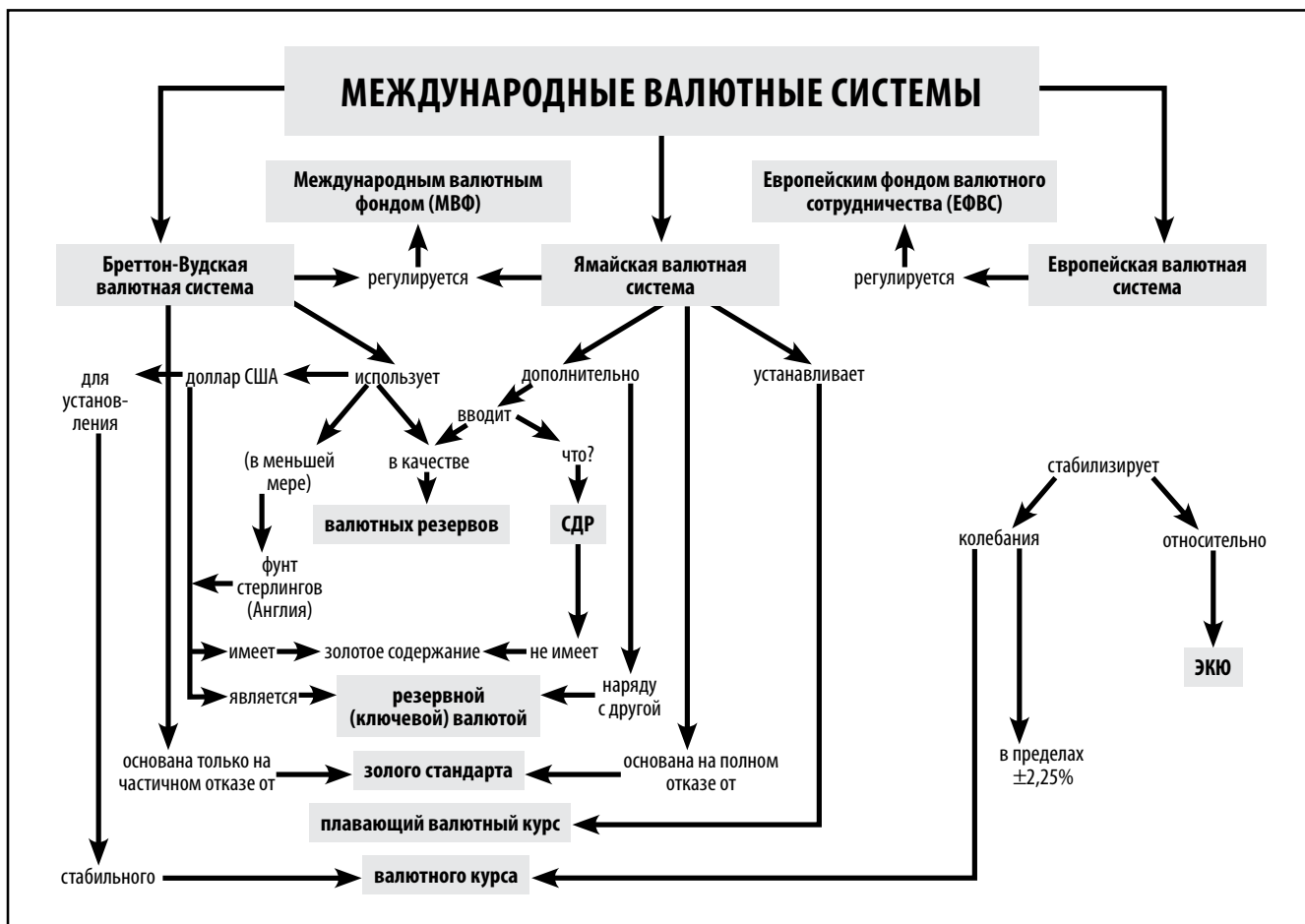
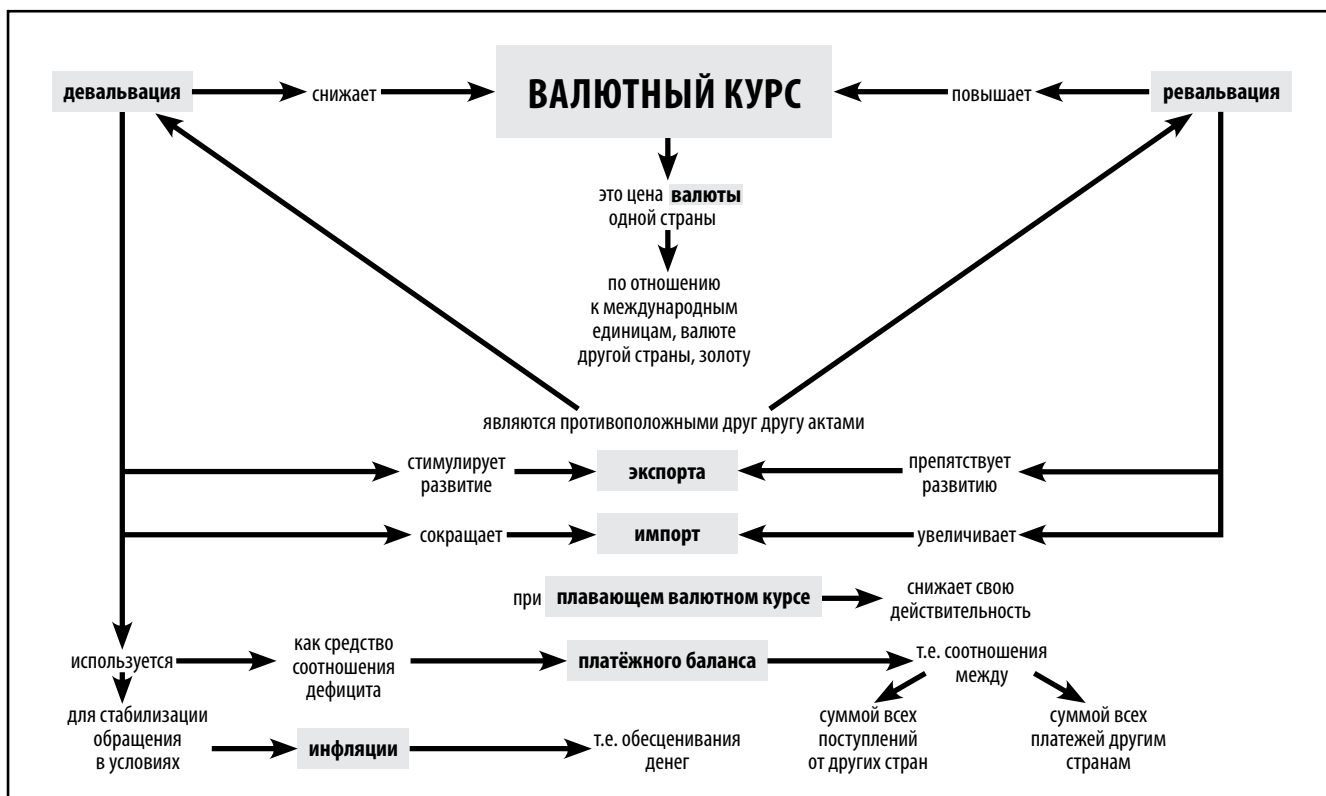


Рис. 4. Валютный курс



(выписывается на предъявителя; его передача осуществляется простым вручением); именной, выписывающийся на определенное лицо; чек ордерный. По способам платежа различают: чек простой, когда платеж производится наличными; чек расчетный. Чек не служит целям финансирования, а используется в системе безналичных расчетов, поэтому предусмотрены краткие сроки предъявления чека. Чек используется не только как средство расчетов внутри страны, но и при международных расчетах. Порядок выдачи, оплаты и передачи чека как одного из средств международных расчетов регулируется Женевской чековой конвенцией 1931 г., ратифицированной многими странами [5].

Облигация – разновидность ценных бумаг, выпускаемых государством, муниципальными органами, компаниями, банками, корпорациями как долговое обязательство для привлечения дополнительных денежных средств. Заемщик, выпускающий облигацию, обязуется выплатить кредитору (держателю облигации) через обусловленное в облигации время и саму ссуду (нарицательную стоимость облигации), и ссудный процент, представляющий собой часть прибыли, полученной благодаря займу. Облигации со сроком погашения до 5 лет рассматриваются как краткосрочные; со сроком погашения 6-15 лет – как среднесрочные; более 15 лет – как долгосрочные. По облигации заемщики отвечают своим имуществом, т.е. в случае неплатежеспособности заемщика его имущество может быть продано в оплату долгов. Поэтому облига-

ции являются менее рискованными ценными бумагами, чем акции. В отличие от последних облигации являются твердо доходными бумагами, т.е. их владелец получает заранее установленный доход в виде фиксированной процентной ставки, которая может лишь незначительно изменяться в ответ на изменения банковских ставок. Чаще всего процент выплачивается равными порциями на протяжении всего срока действия обязательства – по полугодиям или ежегодно. По некоторым облигациям проценты могут выплачиваться в виде разницы между ценой, по которой облигации выкупаются в момент погашения, и ценой, по которой они были проданы держателям. Для владельцев облигации акционерных обществ характерно то, что они не пользуются правами акционеров, т.е. не имеют права на участие в прибылях компании и права голоса при решении вопросов деятельности компании. Средства, привлекаемые корпорациями путем выпуска облигации, направляются в основном на расширение производственных инвестиций. Несколько иной экономический смысл имеют государственные облигации (см. Государственные ценные бумаги, Займы государственные). Как и другие ценные бумаги, облигации покупаются, продаются, закладываются на рынке ценных бумаг, в том числе и на фондовой бирже.

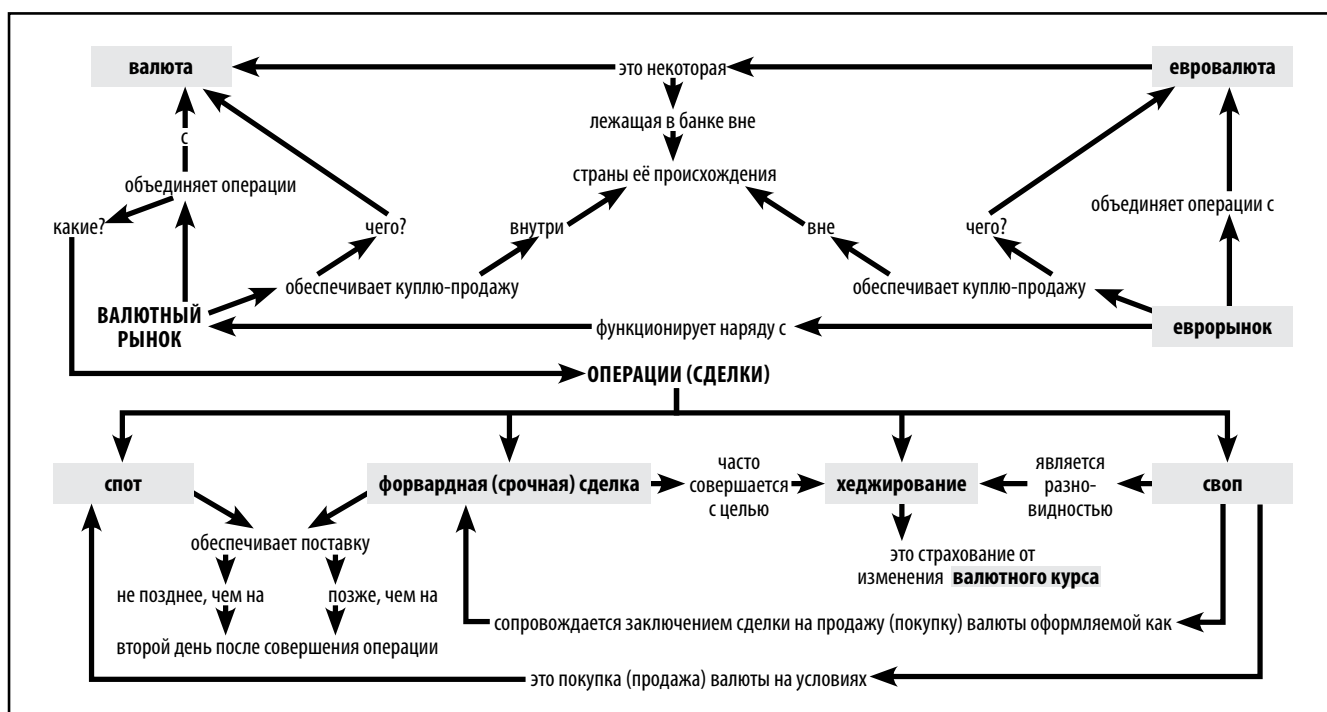
Существуют различные виды облигаций: именные облигации и облигации на предъявителя; обычные облигации и конверсионные облигации; промышленно-доходные облигации (выпускаются муниципальными органами США для финансирования проек-

тов промышленного развития); "мусорные" (бросовые) облигации и др. Существуют и такие облигации (они получили широкое распространение в нашей стране), доход по которым выплачивается путем их розыгрыша и выплаты «выигрышей» [6].

Источники:

1. <http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/valyuta.htm>
2. <http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/konvertiruemost.htm>
3. <http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/valyutnierzervi.htm>
4. <http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/veksel.htm>
5. <http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/chek.htm>
6. <http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/obligaciya.htm>
7. http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/gt_13.htm
8. http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/gt_15.htm
9. http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/gt_14.htm
10. http://www.vad.ru/hse/docs/Международные%20финансовые%20рынки/Словарь/gt_16.htm

Рис. 5. Валютный рынок



Формы участия организации или индивидуального предпринимателя в журнале «Клуб руководителей»

Форма 1. Как автор статей

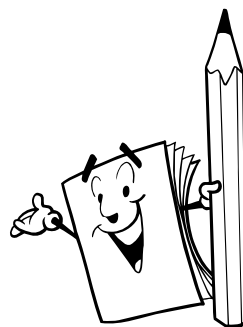
По правилам редакции, автор статьи имеет право опубликовать свою фотографию, должность, наименование компании (которую он представляет), наименование сайта компании.

Критерии отбора статей:

1. Тема статьи должна быть ориентирована на руководителей.
2. Статья должна носить информационно-аналитический характер.
3. Статья должна быть близка к темам и разделам, запланированным в журнале.

Условия опубликования – бесплатно.

Редакция принимает решение – публиковать или не публиковать материал (обязательно уведомляя о принятом решении).



Форма 2. Как подписчик журнала

Стоимость подписки на 1 номер – 50 рублей.

Стоимость годовой подписки (12 номеров) – 600 рублей.

Осуществляется корпоративная подписка (на 3 и более подписчиков).



Форма 3. Как рекламодатель в журнале

Прайс-лист на размещение цветной и черно-белой рекламы представлен на сайте – www.sphinx.su/node/1131

Для рекламодателей, заключивших договор на рекламу на 3, 6, 9, 12 месяцев, предусмотрена специальная бонусная программа.

Бонусная программа размещена на сайте – www.sphinx.su/node/1307 (черно-белая реклама) и www.sphinx.su/node/1308 (цветная реклама).



Форма 4. Размещение имиджевой рекламы (статьи о людях, организациях)

Стоимость участия в PR-проект оговаривается индивидуально с Заказчиком.



СЕГОДНЯ ИСТИННАЯ ПРОБЛЕМА УВАЖАЕМОГО РУКОВОДИТЕЛЯ НЕ В ТОМ, ЧТО ОН:

НЕ понимает, что бизнес-процессы в Компании должны быть выстроены, а значит, прописаны: функции и должностные инструкции, модели заработных плат, технологии работы и фирменные стандарты;

НЕ видит необходимости: нормировать и подсчитывать загрузку сотрудников, разделять и "правильно" распределять функции, стимулировать и принимать на работу НЕ методом "психотыка",

а в том, что чаще всего он это не делает [либо делает, но частично], ибо НЕясно:

кто это будет делать?
когда этим заниматься?
сколько времени это займет?
что будет потом?
кто уже так делал?
что делать, если "в одном месте внедрим, в другом - "вылезет"..."

Но самое главное, увы, как правило, "нет времени".

Поэтому мечта загруженного работой Руководителя материализована следующей фразой:
"А нет ли уже готового пакета, универсального и опробованного, со всеми этими функциями, нормами, зарплатами, стандартами и инструкциями? Причем написанного "почти под меня" и "без воды" проверенными специалистами?"

ЕСТЬ ТАКОЙ ПАКЕТ!

Технологии были разработаны после многолетнего (с 1993 г.) консалтинга множества предприятий. Поэтому с большой степенью вероятности многое подойдет для работы сразу.

Технологии отличаются:

- ясным и понятным языком описания, который лишен сложных слов и малопонятных терминов;
- прикладным характером - это рабочий инструмент, который был разработан не "в принципе", а в ходе решения тысяч управленческих задач сотен предприятий России, стран СНГ и стран Балтии;
- внедряемостью и передаваемостью: работают в отсутствие автора и не требуют длительного и трудоемкого сопровождения.

В ОТЛИЧИЕ от многочисленных разрозненных материалов по данной теме в Интернете, - это ГОТОВЫЙ (системно выстроенный и проверенный на практике) пакет документов для РАБОТОСПОСОБНОЙ торговой компании. С ним можно как начинать, так и продолжать успешную бизнес-деятельность любой торговой ("ANY-TRADE") Компании.



**ЕСТЬ
ТАКОЙ
ПАКЕТ!**

Система «ТРИЗ-ШАНС»
подготовила полный
пакет ВСЕХ документов
для любой торговой
фирмы:

www.triz-ri.ru/any

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

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РАЗРАБОТЧИКОВ,
КОНСУЛЬТАНТОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

ТРИЗ-ШАНС®

Издательский
комплекс

**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

Информационно-издательский
комплекс

«ВОСХОД»



Общественно-
политическая газета.
Полиграфический,
информационный
и рекламный комплекс.



конном образователь-
ные результаты
ы. А как оценить резуль-
тельности? Именно об эт
ментироваться? Именно об эт
ментами циклопидии об
ны в
на на пр... представила кол
Н.П. систему оценки кач
мпл... проанализиров
назва... лучшим пер
л. блемы. А затем самым пер
9. образовательным учре
9. города были вручены се
ю-ты качества. Их получили
ко. № 7, школы № 1, 5, 6, 10, 1
Де-станция конюшес. ЦВР. ДС
24, 26

ДА»!
говым
денежн
тифика-
имнация
№ 9.
№ 32. 27.
ко ференцию

телекомпания ТВТРЕК

10 лет в эфире

*Мало знать себе цену,
нужно пользоваться спросом.
Мы вам в этом поможем!*

Телекомпания ТВ ТРЕК работает на 11 телевизионном канале
и осуществляет трансляцию на центральную часть Приморского края
(г. Арсеньев, Анучинский, Яковлевский, Чиркинский районы).
охват аудитории около 150000 человек.
Время 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>

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**



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