Современный Гуманитарный Институт

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**НА ТЕМУ**

**"ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ,**

**ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭТИКИ**

**БИЗНЕСА"**

ГРУППА ОМ80902

СГИ

Деньгин Александр

Владимирович

г.Петрозаводск

2002г.

# Современный Гуманитарный Институт

## “Допустить к защите”

Декан направления

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

“\_\_\_\_\_\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2002г.

### **Дипломная работа**

Тема: **Формирование современной, отечественной этики бизнеса**

**Исполнитель: Деньгин Александр Владимирович / /**

####  **Ф.И.О.**

№ контракта **ПВ981ДМ386С Группа ОМ80902**

**Руководитель: Коновалов Александр Петрович / /**

 **Ф.И.О.**

**Дата сдачи законченной работы**

Москва, 2002.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………... 4

ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ И ЭТИКИ БИЗНЕСА……………………………………………………………………. 11

1.1. Управленческая этика………………………………………………….. 11

1.2. Этика и культура фирмы……………………………………………….. 13

1.3. Этика деловых контактов………………………………………………. 21

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ УСЛОВИЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ…………………………………………………………………... 31

2.1. Основные проблемы осуществления предпринимательской деятельности в России………………………………………………………………….. 31

2.2. Общие тенденции развития экономики в России…………………….. 37

2.3. Эффективность бизнеса и этики бизнеса……………………………... 43

## ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ ЭТИКИ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ НГУ “АВТОПАРИТЕТ”…………………………………………………………... 45

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………… 48

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ…… 50

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Введение

“Все добродетели имеют своим источником этику”

Конфуций

“Хорошие манеры важнее добродетели”

Оскар Уайлд

 Этика - это слово французского происхождения, означающее манеру поведения. К нему относятся правила учтивости и вежливости, принятые в любом обществе. Этот феномен играет важную роль в человеческом поведении, соотнося его с ориентирами, выходящими за пределы непосредственных мотивов и целей совершаемых поступков. Этика позволяет получить существенное знание о человеческой природе, позволяет лучше понять самого себя.

 В сфере экономических отношений говорить о роли этики труднее всего, ибо сама природа этих отношений основана на утилитарном интересе. Отсутствие такого интереса ведет к застою, деградации экономики и, как следствие, к понижению уровня жизни.

Еще кардинал Ратцингер видел “коренную слабость рыночной экономики в том, что ее “внутренняя логика делает человека зависимым от неопределенной моральности и этичности частного рынка”. Неявно предполагается, что взаимодействие рыночных сил есть лучшая гарантия прогресса и справедливого распределения. Фактически в качестве исходной предпосылки принимается, что свободная игра рыночных сил способна вести экономику единственным путем, а именно с помощью стихийной саморегуляции обеспечить экономическую эффективность и прогресс. Это означает, что естественные законы рынка считаются благом сами по себе и непременно приводят к благодатным последствиям независимо от морального состояния тех, кто участвует в рыночной экономике.

Экономика управляется не только экономическими законами, но и участвующими в ней людьми, а это значит, что невозможно исключить из экономических процессов свободу морального выбора. Моральные и этические принципы тоже составляют экономический фактор, ибо правила свободного рынка действуют только на основе того, что люди придерживаются общих моральных и этических ориентиров.

Сегодня, как утверждает кардинал Ратцингер, люди должны критически пересмотреть свою экономическую этику. Требуется экономическая политика, которая не только обеспечит благосостояние какой-нибудь группы или нации, но способна обеспечить благосостояние всего человечества, что требует высокой степени этической дисциплины и готовности к моральным действиям. Эта экономическая политика может быть успешной только при включении в дело новых моральных и этических усилий.

Р. Дж. Нейхауз пишет о процессе “глобализации” экономики, который создает поразительные возможности для большего благосостояния, но требует находить действительные механизмы сотрудничества между странами, регионами, нациями, социальными стартами, фирмами и т.д. Однако здесь возникает обострившаяся сегодня угроза локальных и региональных конфликтов. Если не будут найдены способы эффективного разрешения конфликтов путем мирного компромисса, находимого в результате переговоров, а не взрывоопасной конфронтации, не только справедливая, но просто мирно развивающаяся экономика невозможна. Проблема смягчения социальных, национальных, государственных и региональных конфликтов имеет существенный этический компонент. Он весьма значим для поисков справедливого компромисса и необходим, чтобы избегать насильственных методов разрешения конфликтов.

Предпринимательство - неотъемлемая часть хозяйственной деятельности руководителей и специалистов предприятий, коммерческих и финансовых организаций. Однако до самого последнего времени эта важнейшая функция управления экономикой очень слабо освещалась не только в российской, но и в зарубежной литературе. Наука стороной обошла этот активный вид человеческой деятельности, отдав его на откуп народному творчеству.

 Советская наука в прошлом вообще обходила вопросы предпринимательства. Советские обществоведы рассматривали предпринимательство как сугубо классовое явление, хотя повседневной жизни и хозяйственной практике большинство людей (а руководители непременно) в той или иной мере соприкасались с практикой предпринимательства. Предпринимательство - это хозяйственная предприимчивость, отрицающая самоуспокоенность, застой, самодовольство, расточительство.

Предпринимательство - общедоступный вид деятельности. Согласно российскому закону предпринимателем может быть любой гражданин, не ограниченный в дееспособности. Однако, далеко не все, кто имеет право стать предпринимателями, должны ими становиться. Чтобы стать преуспевающим бизнесменом, нужны способности, знания, умения, энергия, природный дар. Без всего этого можно достичь иногда сиюминутной удачи, которая сменится потерями, провалом, а то и вовсе банкротством. К тому же надлежит знать, что подлинное предпринимательство - это не стрижка купонов, а повседневный тягостный изнурительный труд.

Вот как характеризует карьеру и участь предпринимателя философ В. Богачев: “Предприниматель - это бедолага и вечный должник; неуемный оптимист, добровольно избравший для себя жизненную карьеру, в которой ему не раз придется сменить объект и, может быть, сферу хозяйствования, вероятно, разориться и вновь пытаться встать на ноги; немилосердный самоэксплуататор без нормированного рабочего дня и отпусков, не позволяющий себе даже при успешном ходе дел тратить на собственное потребление больше, чем квалифицированный наемный рабочий”.

Но сегодня обществу, в особенности российскому, крайне нужны такие деловые, энергичные люди, способные образовать слой предпринимателей.

Фирмы, стремящиеся к развитию, все чаще используют предпринимательский стиль управления, который принимает форму предпринимательского менеджмента, или философии предпринимательства. Философия предпринимательства находит отражение в его культуре. Философия предпринимательства - это практическая философия. Она не остается неизменной по мере развития производства и общества, по мере изменения условий его жизнедеятельности и культуры. Вместе с тем основы философии предпринимательства довольно устойчивы. Причина этого в том, что, несмотря на разительные перемены во всех сферах жизни общества, наиболее характерные черты рыночной среды, в которой действуют предприниматели, практически не меняются.

Одна из характерных черт менеджмента предпринимательского стиля, вырастающая из мелкого бизнеса, - это создание и поддержание определенной культурной среды фирмы, дающей всем занятым на ней чувство единства и причастности к важному и полезному делу. Особая микрокультурная среда фирмы - необходимое условие сохранения ее единства в бесконечном процессе обновления и перемен, которые она вынуждена осуществлять, чтобы соответствовать запросам времени.

Предпринимательская культура - это не только культура совершения взаимовыгодных сделок, культура служения обществу, это и инновационная культура. Она не замыкается в сравнительно узких рамках бизнеса. Речь, в частности, идет о том, что предпринимательская деятельность тесно связана с основами этики и культуры.

Всем нам хорошо известно, что существуют веками выработанные правила и нормы поведения, отношений между людьми. Такие правила принято называть моральным кодексом. Культурные люди соблюдают также этикет, ведут себя в соответствии с понятиями о приличии, недопустимости порочащего их образа действий. Однако, многие люди полагают, что правила и нормы поведения, приличия надо соблюдать только в быту, в семье и на виду у всех, в обществе. Что же касается производственных, служебных и тем более предпринимательских отношений, то они попадают в разряд чисто экономических, и к ним понятия морали, честности, порядочности, этики якобы не относятся. Такая точка зрения, позиция продиктована извращенным представлением о предпринимательстве, отнесением его к типу заведомо нечестных, “грязных” отношений.

Слов нет, среди предпринимателей, особенно новоявленных, ворвавшихся в мир экономической свободы, довольно часто встречаются люди, для которых ни религиозные, ни общечеловеческие законы чести и морали не писаны. В погоне за длинным рублем или долларом, за сверхприбылью, за наживой они теряют и чувство меры и человеческого достоинства. Нечестность, ложь, обман, присвоение чужого, пренебрежение интересами других людей, зависть, алчность, унижение ближних, стремление “утопить” соперника, неприкрытая корысть руководят делами и поступками таких людей, накладывают отпечаток на их поведение.

Надо знать и понимать, что эти черты не присущи бизнесу как таковому, а принесены в него людьми сомнительного морального облика, которым, вообще говоря, не место в бизнесе. Существует и должно существовать честное предпринимательство, основанное на общечеловеческих ценностях, уважении людей, с которыми имеешь дело, на принципах высокой морали, на ряде запретов, нарушать которые никому не дозволено.

В современной цивилизованной экономике люди, не соблюдающие этики и морали предпринимательства, исключаются из круга бизнесменов, отторгаются бизнесом, лишаются возможности участвовать в нем. Многим предстоит пройти большую школу воспитания, чтобы усвоить правила и нормы цивилизованного, культурного, честного предпринимательства.

Каковы же признаки, качества, свойства предпринимателей и предпринимательства, которые должны быть присущи его современным цивилизованным формам?

 Это, прежде всего, честность и вытекающее из нее доверие друг к другу участников предпринимательских операций; это обязательность, ответственность, уважительное отношение к другим людям, понимание их интересов, соблюдение этики деловых отношений, способствование успеху других. Это правопослушность, сдержанность и умеренность, умение справиться с необузданными желаниями и устремлениями, видеть и соблюдать разумные пределы; и наконец, культура поведения в самом непосредственном смысле этого слова, знание и соблюдение основных правил служебной, деловой этики.

Конечно, трудно надеяться, что каждый предприниматель будет в полной мере обладать всеми указанными качествами. Идеальных людей не бывает и какие-то отступления, отклонения, упущения неизбежны. Главное состоит в том, чтобы меры отклонений была невелика, чтобы отход от принципов этики предпринимательства носил характер исключений. Все это объясняет необходимость и актуальность изучения данной проблемы, рассмотрения соответствующих теоретических основ этики с изложением современных проблем развития, становления и функционирования предпринимательства в России.

Таким образом, этика бизнеса является быстро развивающейся областью науки и практики управления и предпринимательства, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса.

**Обзор литературы** и источников изучения основных особенностей этики бизнеса в России освещались рядом ученых. Это такие авторы, как В. Д. Камаев, О. Ю. Мамедов, В. Власова и ряд других.

Появляется ряд научных статей и публикаций, посвященных этой теме, идет активное обсуждение главных концептуальных основ этики в целом и этики бизнеса, в частности. Этот интерес сохраняется и по сей день.

**Предметом исследования** в работе является совокупность концептуальных основ и различных подходов к изучению современных условий существования бизнеса в России, российских особенностей этики бизнеса, этики деловых контактов, управленческой этики.

**Методы исследования** использованы в данной работе: логический, описательный, а также другие научные методы.

**Цель работы**: подробный анализ и полная характеристика общих тенденций развития экономики в России, выявление основных проблем осуществления предпринимательской деятельности, а также изучение основ этики бизнеса на примере конкретного предприятия.

**Задачи работы**: проанализировать российские особенности этики бизнеса, тенденции ее развития, изучить отечественную литературу по вопросам существования и развития основ этики и этики бизнеса в Российской Федерации.

**ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ**

 **И ЭТИКИ БИЗНЕСА**

**1.1. Управленческая этика**

Настоящий успех в бизнесе никогда не приходит случайно. Добиться долговременного успеха можно, лишь используя постоянное эффективное управление.

Существует целая наука об управлении. Оказывается, есть нечто общее в управлении страной и автомобилем, ракетной установкой и детсадовской группой - законы, принципы, правила. Именно их изучает наука об управлении.

Чем же управление в бизнесе схоже с управлением в других областях жизни?[[1]](#footnote-1)

Любое наше действие предполагает наличие цели. Для управления в бизнесе тоже необходимы цели, планирование, организация и контроль. Но это еще не все краеугольные камни управления. Управлять фирмой - значит иметь дело с людьми, у которых могут быть разные вкусы, привычки, интересы и свои собственные цели. Нужно заинтересовать их в успехе фирмы, сделать так, чтобы они приносили ей как можно больше пользы, - это называется мотивацией.

Если в фирме больше одного человека, успех ее во многом будет зависеть и от того, какие отношения сложатся в коллективе. А если в фирме работают десятки и сотни людей? В управлении бизнесом всегда есть проблема коммуникаций.

Человеку свойственно заглядывать в будущее, планировать свою деятельность с учетом перспектив. В управлении это называется прогнозированием.

Управление в бизнесе носит название менеджмента. Что же такое менеджмент? Это - умение достигать поставленных целей. Определение может показаться слишком простым. Однако в нем скрыты все виды и содержание управленческой деятельности.[[2]](#footnote-2)

Во-первых, “умение”. Чтобы добиться успеха, надо знать, как это сделать, и уметь применить свои знания на практике. В менеджменте есть свои приемы и правила игры, и их нужно освоить каждому руководителю.

Во-вторых, “достигать”. В менеджменте необходимо не просто стараться изо всех сил, а именно достигать. Пока вы не добились желаемого результата, вы не можете считать, что научились управлять.

И наконец, в-третьих, “поставленных целей”. Цели должны быть выбраны и поставлены верно, в противном случае теряет смысл и первое, и второе. Кто же делает все это в фирме?

В маленькой фирме все решения обычно принимает сам владелец. Он же контролирует работу своей фирмы. В более крупных фирмах эти функции выполняет менеджер. Он может быть один, например, в небольшом магазине. В больших компаниях людей, занимающихся менеджментом, много - один отвечает за производство продукции, другой организует сбыт, третий занимается рекламой товаров, четвертый нанимает работников.

Менеджер - центральная фигура в фирме. Конечно, для успеха в бизнесе очень важны и качество товара, и капитал, и квалификация работников, и хорошая реклама. Однако, если у фирмы плохой менеджер, ее не спасут ни деньги, ни люди - она может лишиться и того, и другого.[[3]](#footnote-3)

Настоящий успех в бизнесе приходит к тому, кто сумеет окружить себя единомышленниками, создаст свою команду.

Каждый здравомыслящий и дальновидный предприниматель или менеджер знает, как много зависит от людей, которые работают в фирме.

Один из руководителей крупной фирмы сказал: “Лишите меня всех возможностей, оставьте только людей, с которыми я работаю, и через пять лет мы снова достигнем того же уровня”.

Чтобы работать с людьми, нужно уметь это делать и кое-что знать о психологии человека и основы элементарной этики. Как убедить людей действовать в ваших интересах? Что влияет на их поведение? Почему в одной фирме работники активны и энергичны, а в другой вялы, равнодушны и ждут конца рабочего дня?

Многие руководители не имеют делового опыта, зато у всех без исключения есть опыт общения с людьми.

Человек составляет основу предприятия, его сущность и его основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к предприятию, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении.

Все это говорит о том, что управление человеком в предприятии исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы предприятия дело.[[4]](#footnote-4)

Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

**1.2. Этика и культура фирмы.**

Основой любого предприятия, в том числе и торгового, и ее главным богатством являются люди. Однако хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений предприятия, роль и значение человека во многом возросли.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, то есть в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет ему давать организация и др. От этого и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации.[[5]](#footnote-5)

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Проблема управления человеком в предприятии не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В предприятии человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно с полной отдачей.

Поэтому менеджер должен учитывать этот факт в построении работы предприятия, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационным окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

В самом общем виде организационное окружение - это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение.

Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое.

Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.[[6]](#footnote-6)

Как бы человек и организация не стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение - до рабочего места.

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека, с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:[[7]](#footnote-7)

 - миссия и основные цели предприятия;

- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижений целей организации;

- имидж и отличительный образ, который имеет и создает предприятие;

- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование предприятия;

- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность предприятия, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим времени, а также временем, отведенным для отдыха.

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство ответственности за дела предприятия и устойчивые внутренние обязательства по отношению к предприятию. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то предприятие может считать, что добилось значительного результата.

Эффективным способом воспитания нового сотрудника в таком духе являются заметные вложения средств и времени в него на начальном этапе. В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что предприятие вкладывает в него слишком много, и он должен ему платить тем же самым.

Появляется внутреннее чувство долга перед предприятием и вины в том случае, если он недостаточно ответственно и результативно подходит к своей деятельности в предприятии. Осуществляя такого рода воспитание нового члена, предприятие должно подчеркивать, что оно ожидает от него добросовестной и напряженной работы и лояльности по отношению к предприятию.

Достаточно заметно чувство ответственности перед организацией развивается у новых членов предприятия, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством предприятия.

В этом случае сопричастность к принятию глобальных, с точки зрения предприятия, решений способствует выработке чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование предприятия в целом.

Бесспорным фактом является то, что все люди различны. Различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному делают одинаковые действия и по-разному ведут себя в аналогичных ситуациях. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности предприятия. И это же разнообразие порождает трудности в управлении предприятием, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Для того чтобы разделять противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что определяет поведение человека, то есть необходимо знать, как он воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся.

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация. Рассмотрим же подробно характеристику восприятия и критериальной основы поведения человека.[[8]](#footnote-8)

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации. Сам по себе этот процесс един для всех.

На входе - получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный порядок и, наконец, на выходе - систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и ложащаяся в основу его действий, то есть информация, выступающая исходным материалом для поведения человека.

Несмотря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительно различно.

Оно всегда носит субъективный характер. Даже если воспринимаются совершенно одинаковые явления, на выходе каждый индивид имеет собственную информацию о них, которая может существенно различаться у различных индивидов. В жизни часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному.

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: отбора информации и систематизации информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшей особенностью отбора информации является то, что он носит выборочный характер. Используя доступные ему каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию и запах. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию.

В то же время отбор информации может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности. Важной особенностью информации является то, что она носит преимущественно объективный характер, хотя в целом она и не адекватна полностью отражаемой ею реальности.

Социальными характеристиками человека, оказывающими влияние на его восприятие окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться. Очень часто люди с определенным уровнем образования, относящиеся к определенным профессиям или же принадлежащие к определенным социальным группам, имеют определенную манеру разговора, интонацию и стиль ведения беседы. Поэтому, в зависимости от того, как говорит человек, может складываться его восприятие.[[9]](#footnote-9)

Анкетные данные, такие как пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и др., достаточно сильно влияют на наше восприятие человека. Стереотипные представления, соответствующие этим характеристикам, как бы подменяют реальный образ воспринимаемого человека, создавая очень часто при восприятии человека искаженное представление о нем. В то же время необходимо знать, что полностью устранить влияние анкетных данных на восприятие человека окружением невозможно. Поэтому, вступая в контакт с окружением, человек должен предвидеть то, как он будет восприниматься с учетом его “анкетных” характеристик. Это может существенно помочь ему реалистично и более успешно построить свое взаимодействие с окружающими.

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения, во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. У человека как бы имеется две степени свободы в построении своего поведения в предприятии. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в предприятии формы и нормы поведения, с другой - он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. Таким образом, можно выделить четыре предельных типа поведения человека в организации.[[10]](#footnote-10)

Первый тип - полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя так, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами предприятия.

Он искренне старается быть дисциплинированным, полностью выполнять свою роль.

Второй тип - человек не приемлет ценностей предприятия, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации.

Третий тип - человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством.

Четвертый тип - индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречия с организационным окружением и создает конфликтные ситуации.

**1.3. Этика деловых контактов**

Этика деловых контактов подразумевает отдачу и получение, оказание взаимной помощи в случае необходимости и деликатное отношение к окружающим.

В бизнесе, как и любых других сферах, первые впечатления важны и запоминаются надолго. Неважно, ищете ли вы работу, или сами кого-то нанимаете, вам следует особенно внимательно следить за своими манерами в ходе деловой беседы.

В России довольно-таки сложно соблюдать правила бизнес-этикета. Виной тому и смешение бизнес-традиций разных стран, и традиционно русские элементы, еще не совсем приспособленные к деловой деятельности.[[11]](#footnote-11)

Важно понимать, что у нас в России вежливая форма общения не по фамилии, а по имени и отчеству, что до равноправия мужчин и женщин в деловой сфере нам еще очень далеко.

Сколько раз вы слышали, что большое складывается из мелочей? Как бы банально ни звучала эта аксиома, она отражает истину, которая в высшей степени справедлива в мире конкурентного бизнеса, где некоторые, незначительные на первый взгляд точности и вежливое поведение в обществе, - могут определить разницу между простым существованием и конкурентоспособным уровнем, так необходимых для современных условий ожесточенной конкуренции в бизнесе.[[12]](#footnote-12)

Но мир изменился, став высокотехническим и сложным. Но все же основные правила поведения никогда не выходили из моды.

Как раз наоборот, в нынешней деловой обстановке они стали еще более важны для достижения конкурентоспособного уровня. Почему? Обратимся к фактам.

Автоматизация стала неотъемлемой частью нашей жизни. Чем более высокотехническим становится мир, тем более важным будет активное общение между людьми.

Многие из нынешних молодых бизнесменов принадлежат к “моторизированному” поколению. Молодые люди, поступающие на работу после окончания учебы, должны представлять себе, что в какой бы фирме они ни работали, им предстоит освоить принятую там культуру поведения. Если молодые профессионалы проницательны, то скоро поймут, что работодатели ожидают от новых служащих быстрого усвоения внутренней культуры организации.

К сожалению, руководство фирмы обнаруживает, что многие из новичков не имеют представления о существовании каких-либо правил. Больше нельзя считать, что если новый работник имеет одну-две или более академических степеней и внушительные профессиональные характеристики, то владеет основами вежливого поведения.

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. [[13]](#footnote-13)

Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

Тактика ведения переговоров предусматривает:[[14]](#footnote-14)

1. определение предельного срока, по истечении которого прекращается всякая связь;
2. поддержка третьей стороны, настаивающей на внесенном предложении или условиях;
3. привлечение посредника, который:
4. идет лишь на ограниченные уступки в связи с недостатком полномочий;
5. знает еще до начала переговоров, как далеко он может пойти на уступки;
6. должен выяснить, насколько твердую позицию занимает противоположная сторона.
7. привлечение агента - профессионального негоцианта, который владеет всеми тонкостями тактических приемов;
8. публичное заявление. При наличии открытого блефа партнеру по переговорам трудно что-либо противопоставить;
9. строгое придерживание принципа или курса. Принципы довольно легко создаются, но оппоненту очень трудно с ними бороться;
10. ссылка на прецедент;
11. вступление в сговор с оппонентом против третьей стороны;
12. упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппонента;
13. ссылка на наличие другой, альтернативной возможности, на наличие других предложений;
14. затяжка времени:
15. откладывание переговоров;
16. ссылка на якобы имеющиеся неясности;
17. необходимость предварительной консультации со специалистами;
18. переход к другой теме;
19. пускать пыль в глаза, рассказывать длинные истории;
20. угроза или имитация угрозы, также являющейся формой блефа;
21. ссылка на отсутствие твердых гарантий:
22. нет возможности для контроля выполнения принятых договоренностей;
23. нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;
24. нельзя исключить возможность надувательства;
25. нет возможности принимать ответные меры.

Максимально эффективны принципиальные переговоры, то есть переговоры по существу дела, направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Принципиальные переговоры предполагают следующие процедуры:

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как “Наша проблема”.
2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, то есть придерживаться мягкого дружелюбного уважительного курса в отношении с людьми, не стоять на твердой платформе при решении проблемы.
3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.
4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.
5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли бы несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.
6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи, и т.д.), а не зависело от голой воли или каприза каждой стороны. Главное пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению.
7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь.

 При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров “без поражений”.

Может показаться парадоксальным, но успех переговоров часто зависит от умения слушать собеседника. Ничто не льстит собеседнику, как внимание к его словам. Внимание должно быть искренним, так как показное может быть обнаружено им, обидит его и приведет к затруднениям в переговорах.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по которым можно договориться сравнительно легко и без особых затрат времени, и только после этого переходят к ключевым вопросам, требующим подробного разбора. Старайтесь так построить беседу, чтобы рассмотрение вопросов, в которых вы единодушны, предшествовало обсуждению вопросов дискуссионных.

Не торопитесь с навязыванием собеседнику своих “ценных” идей и “идеальных” решений. Они могут стать таковыми, если “возникнут” в его голове. Для этого необходимо научиться подавать идеи как бы случайно, но так чтобы собеседник воспринял их и мог позднее высказывать как собственные. С таким психологическим феноменом мы встречаемся часто, но редко пользуемся этим приемом в деловых взаимоотношениях.

Прежде чем вынести свои идеи на рассмотрение партнеров, желательно посмотреть на свои предложения и аргументы их глазами, предугадать их сомнения и возражения, предусмотреть альтернативные варианты. Такая подготовка к переговорам позволит сократить их продолжительность, избежать напряжения в отношениях, поддерживать спокойную деловую обстановку до конца встречи.

Уважайте мнение своего собеседника. Старайтесь не перебивать его. Написаны сотни книг об искусстве переговоров, но в конце концов важно не то, что выступающий скажет, а то, что его собеседник услышит и поймут.

Никогда не следует делать замечания собеседнику и тем более поучать его. Если он высказал какую-то мысль и Вы считаете ее неправильной и даже абсолютно уверены в ее ошибочности, не обрывайте его, особенно при коллегах и посторонних людях. При первой паузе в его монологе признайте, что его доводы могут быть результатом ошибочной формулировки Вами вопроса, и предложите спокойно разобраться в фактах. Эта сразу остановит спор, заставит собеседника допустить возможность ошибки и с его стороны и переведет встречу в русло делового анализа фактов.

Желательно говорить негромко и спокойно даже в самых острых ситуациях. Умение сдерживать себя и управлять своими действиями и эмоциями является непременным качеством делового человека.

Придерживайтесь “золотого” правила: вести переговоры убедительно, но ненавязчиво.

Воздерживайтесь от пустых обещаний и заверений. Было бы иллюзией полагать, что партнеров по переговорам можно перехитрить. Помните, что они также хорошо подготовились и могут логично аргументировать свои предложения, не поддаваясь на всевозможные уловки.

Во время беседы не надо ничего перебирать руками, барабанить пальцами, постукивать рукой или ногой, играть мимикой или другим способом проявлять свои эмоции.

Совершенно недопустимо во время беседы брать собеседника за пуговицу его пиджака, похлопывать по плечу, теребить за рукав, энергично жестикулировать перед его лицом, навязчиво возвращать к уже рассмотренным вопросам.

Следует помнить, что все проявления Ваших эмоций, будь то чувство досады, жест неуверенности, огорчение или ликование, могут быть неправильно расценены Вашими собеседниками и стоить Вам упущенной прибыли, возможности установить деловые отношения, углубить взаимопонимание.

# Шесть основных заповедей делового этикета

1. Делайте все вовремя. Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться и в начальники он не годится.

Принцип “вовремя” распространяется также на отчеты и другие поручаемые вам задания. Любая задержка потребует от вас каких-то оправданий, и вы будете выглядеть не столь обязательным, как тот, кто сделает все в срок.

1. Никогда не пересказывайте никому того, что вам приходиться иногда услышать от сослуживца, руководителя, партнера об их личной жизни.
2. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы. Ваши клиенты, подчиненные могут придираться к вам, это неважно, все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно.
3. Думайте о других, а не только о себе. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике коллег, партнеров, клиентов. Не начинайте сразу “огрызаться”, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей.
4. Говорите и пишите хорошим языком. Тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Все произносимое и написанное вами должно быть изложено хорошим языком, а все имена должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы не употреблять бранных слов. Хорошие деловые манеры настолько способствуют карьере, что надо использовать любую возможность научиться им.

Сложившиеся нормы нравственности и этики являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми в общественной жизни. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные отношения, так как мы не можем существовать, не считаясь друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений. И здесь очень важная роль придается этике.[[15]](#footnote-15)

Нормы этики, в отличие от норм морали, являются условными и носят характер как бы неписаного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этики, но и понимать необходимость определенных правил взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества.

Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение, оно облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания и создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Этика деловых контактов представляет собой свод писаных и неписаных правил поведения, нарушение которых мешает нормальному ведению дел. Достаточно известно, что страны, где деловая этика отсутствует, живут плохо и трудно, потому что бесчестные отношения мешают сотрудничеству.

Бизнесмен переводится с английского как деловой человек, а правильнее было бы - “человек дела”. Но чтобы им стать, необходимо изжить два качества, присущие большинству из нас, будь то государственный чиновник, или мелкий предприниматель - это некомпетентность и необязательность. Именно они в нашей стране решают все. Отечественные предприниматели часто бывают необязательны.

Поэтому, чтобы Вам сопутствовал успех, в Ваш девиз следует включить такие понятия, как пунктуальность, обязательность и компетентность.

Необходимо помнить, что в современном мире успеха добивается тот, кто знаком с различными формами организации производства и маркетинга, кто освоил современные информационные технологии, кто знает иностранные языки и чье мышление достаточно гибко и утонченно, чтобы справиться с нарастающим валом проблем.

Как бы то ни было Вам тяжело, следуйте старой народной мудрости - использовать во благо все трудности. И последний совет: все сроки исполнения обещаний надо умножать на два, все предложения о помощи надо делить на два, всякую рекламу надо делить на четыре.

Таким образом, можно выделить семь основных принципов ведения дел в России российскими предпринимателями:[[16]](#footnote-16)

1. уважать власть;
2. уважать право частной собственности;
3. уважать человека труда;
4. быть целеустремленным;
5. быть верным своему слову;
6. быть честным;
7. жить по средствам.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ УСЛОВИЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ

1. **Основные проблемы осуществления предпринимательской деятельности в России**

Переход к рыночным отношениям поставил перед нашим обществом множество сложных задач, среди которых важное место занимало развитие предпринимательства.

Отечественное предпринимательство имеет свою историю, которая была прервана более чем на 70 лет. Сегодня было бы неверно говорить о его возрождении: нельзя вернуть к жизни явление, имевшее место в начале века, существовавшее в давно исчезнувшей исторической обстановке. Можно лишь рассчитывать на появление нового предпринимательства, которое начало возникать и развиваться в нынешних очень непростых, противоречивых общественных условиях. Традиции отечественного предпринимательства остались в прошлом, и обеспечить преемственность его исторического развития было практически невозможно.

О том, что в России предпринимательство было развито относительно слабо даже для того времени, свидетельствуют многие ученые, серьезно занимавшиеся проблемами промышленного развития России. Отсутствие собственного практического опыта предпринимательства заставляет заимствовать западный. И это естественно. Пройдет немалое время, прежде чем можно будет говорить о сложившейся культуре предпринимательства, о предпринимательской этике, отвергающей любые пути нечестного извлечения прибыли.

В настоящее время необходимо ускоренное формирование комплекса условий для предпринимательской деятельности, создание благоприятного предпринимательского климата.

Предпринимательство - это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности, осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и за свой риск на постоянной основе. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата - получение прибыли или предпринимательского дохода - путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства.

Важнейшей задачей предпринимательства является обеспечение эффективного функционирования фирмы или деятельности индивидуального предпринимателя, что предполагает ориентацию на инновации и создание инновационной среды, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников.

Предпринимательство - род деятельности, многие десятилетия у нас не практиковавшейся и по идеологическим соображениям предаваемой анафеме. Между тем в большинстве стран мира предпринимательство является мощным двигателем экономического и социального развития, ветры предпринимательства наполняют паруса рыночной экономики и, благодаря этому ее корабль движется вперед. Без этого типа деятельности нет эффективной экономики, нет рынка, нет бизнеса, а бизнес, как заметил один западный предприниматель, - это что-то такое, у чего есть потребители. Следовательно, без предпринимателей потребности людей не могут нормально удовлетворяться, что и имело место в командно-административной экономике.

В последнее время в странах с развитой рыночной экономикой предпринимательство переживает своеобразный ренессанс. Все больше людей вовлекается в бизнес, начиная с собственного небольшого дела. Если в России в 60-ые годы ежегодно регистрировалось в среднем примерно 130 тыс. фирм, то в 70-ые - 220 тыс., в 80-ые - 350 тыс., то в 90-ые годы ежегодно возникало в среднем до 600 тыс. фирм. Причина этого явления видится в результате действия по меньшей мере трех факторов.[[17]](#footnote-17)

Во-первых, это результат технического прогресса, научно-технической революции, в ходе которой была создана чрезвычайно производительная техника для индивидуального пользования. Повысилась роль информатизации общества, значимость информационных услуг.

Второй фактор, способствующий расцвету предпринимательства, - это усложнение индивидуальных и общественных потребностей людей. В основе этого - опять же технический прогресс: сегодняшняя эпоха отличается от других не только тем, как, какими орудиями труда производятся товары, но и тем, что, какие потребительские товары производятся. Потребности современного общества столь многообразны, что только предпринимательство с его гибкостью и быстрым реагированием способно их более или менее успешно удовлетворять. Запросы общества, направленные на удовлетворение потребностей, как раз и служат толчком к расширению сферы предпринимательской активности. Отвечая на эти запросы, предприниматели обеспечили рост эффективности производства, дали миру множество новинок.

Нововведения становятся двигателем роста, повышая значимость предпринимательства в обществе.

В связи с тем, что экономика начинает характеризоваться все в большей степени процессом создания и распространения разнообразных новшеств во всех ее сферах, среди движущих сил экономического роста значительно возрастает роль невещественных условий.

Третий фактор расцвета предпринимательства в последние годы - фактор политический.

Речь идет о постепенном перерастании корпоративного капитализма в посткапиталистическое демократическое общество со смешанной экономикой, характеризующееся многообразием форм собственности, в общество действительно равных возможностей.

Предпринимательство выросло из мелкого бизнеса. Он и сегодня способствует культивированию и распространению предприимчивости, без которой не может быть полноценной рыночной экономики.

Предпринимательство - это не обычная, рядовая деятельность, а творческая активность, необходимая тем, кто занимается бизнесом. У предпринимателей - особая этика и даже особое мировоззрение, что позволяет говорить о своеобразной философии предпринимательства. [[18]](#footnote-18)

В течение нескольких лет люди в нашей стране, имеющие склонность к деловой активности, не могли стать предпринимателями. Об этом свидетельствует плачевное состояние нашей экономики, ее колоссальное отставание от уровня развития народного хозяйства многих развитых стран. Встав на путь рыночных реформ, мы неизбежно начали создавать условия для возрождения и развития предпринимательства.

Отличительной чертой предпринимательства в России в настоящее время является постепенный, но уверенный переход от нецивилизованных форм бизнеса к современным международным формам с использованием методов и средств бизнес-планирования.

В современных условиях организовать производство и реализацию продукции другим способом невозможно.

При изучении состояния бизнес-планирования в России, сопоставления отечественной теории, методологии и практики разработки бизнес-предложений, бизнес-проектов и бизнес-планов с зарубежными подходами выявлены следующие принципиально важные моменты.

Во-первых, существует единое мнение ученых, экспертов и практиков в России и за рубежом, что прединвестиционный анализ деловой среды, бизнес-план, его реализация, мониторинг проекта являются последовательно взаимосвязанными элементами управления бизнес-проектами или управления любыми изменениями с целью достижения успеха.

Сегодня бизнес-планирование это не способ принуждения предприятия к строго определенному виду деятельности со стороны государства, а основной инструмент формирования стратегии его развития как самостоятельного хозяйствующего субъекта.

Сущность содержания современного бизнес-планирования кратко можно выразить следующей фразой:

“От ориентации на товары к финансовым интересам предприятия”. Корпоративное планирование - это прежде всего планирование бизнеса.

В свою очередь, рыночная ориентация вносит новые мотивационные механизмы, связанные с финансовыми интересами и не известные российским гражданам.

Сегодня многое приходится возрождать в России. Ведь управление проектами не является чем-то новым.

 Разнообразие окружающей среды обитания, необходимость ее познания с целью изменения и совершенствования применительно к возрастающим потребностям человека являются источником многообразия идей и путей их реализации. В разное время в зависимости от социально-экономической среды и общественного развития они претворялись в жизнь различными методами и средствами.

К настоящему времени бизнес-планирование стало признанной во всем мире методологией предпринимательской деятельности, превратилось в своеобразный культурный мост в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве между странами и континентами.

Бизнес-план является неотъемлемой составной частью комплекса работ по управлению деловыми проектами (см. Приложение). Выделение его в настоящее время в самостоятельный элемент, не зависимый от других этапов бизнес-планирования, отражает прежде всего недостаточный профессиональный уровень многих менеджеров и предпринимателей, с одной стороны, а также отсутствием государственных механизмов регулирования предпринимательства - с другой.

Во-вторых, российское законодательство в настоящее время не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана. Он является новым документом для многих российских предпринимателей. Распространена точка зрения, отрицающая целесообразность разработки развернутого бизнес-плана. Иногда считается, что его отсутствие может быть компенсировано познанием “глубин” отечественного бизнеса и интуицией.

В современных условиях такая позиция не может быть достаточной не только для получения инвестиций под конкретные бизнес-проекты, но и для квалификационной работы в бизнесе. В этом смысле практика бизнеса обгоняет законодательство, и бизнес-планирование становится неотъемлемым элементом предпринимательской деятельности.

**2.2. Общие тенденции развития экономики в России**

Вместе с тем развитие экономики каждой страны, ее национального хозяйства во все большей степени определяется не только ее внутренними возможностями, но и масштабами и степенью ее участия в мировом общественном разделении труда, ресурсами всего человечества.

Ситуацию в экономике России в 2001 году было принято определять как стабилизирующуюся. Прекратилось падение производства, появились симптомы реального роста производства на новой рыночной основе. Уже не было влияния распада старой системы, увеличилось влияние таких рыночных факторов, как платежеспособный спрос, финансовое положение предприятий, ограничение ресурсной базы. Улучшилась, хотя и не стабилизировалась политическая ситуация в стране, удалось победить инфляцию и создать условия для роста инвестиций.

Несмотря на непоследовательность и противоречивость реализации государственной программы экономических реформ в России, сами эти реформы были абсолютно необходимы, а их болезненные последствия неизбежны.

Прорыв к рынку, особенно в условиях страны, где в течение семи десятилетий частная собственность и рыночные отношения старательно изгонялись, а нормальный менталитет общества по отношению к рынку и конкуренции разрушен, был невозможен без издержек, сколько бы ни раздавалось спекулятивной и популистской критики по этому вопросу. Но если бы этот прорыв не был сделан, потери общества были бы намного больше.

Оппозиция реальным реформам обычно ссылается на специфику России, которой якобы противопоказаны принципиальные и твердые шаги в области антиинфляционной политики.

Жизнь показала, что главная опасность для России таится не в спаде производства и даже не в инфляции, а в отсутствии сильной политической власти, в неприкрытой борьбе оппозиции за власть, где аргументы из экономической области часто используются в личных и реваншистских целях.

Современное положение России в экономике характеризуется противоречивыми тенденциями. С одной стороны, она располагает значительными природными, трудовыми ресурсами, крупными производственным потенциалом, занимает ведущие позиции в производстве и экспорте многих важных товаров (правда, в основном топливно-сырьевой базы), обладает мощным научно-техническим потенциалом, высоким образовательным уровнем населения.[[19]](#footnote-19)

Будучи среднеразвитой страной, по ряду параметров она занимает промежуточную позицию в мировой экономике между развитыми и развивающимися странами.

Россия находится на довольно раннем этапе перехода к рыночной экономике, и переходный период здесь займет более длительный срок. Важной исторической особенностью России является доминирующее положение государства в экономике.

Так как вмешательство государства в экономику в советский период достигло максимально высокого уровня, для перехода к рынку и усиления позиций частной собственности была необходима либерализация (уменьшение регулирующей роли государства). Тем не менее, степень государственного контроля над хозяйственными процессами в стране в обозримом будущем будет оставаться довольно высокой.

Государственное вмешательство в экономику при всех неизбежных его недостатках, связанных с бюрократизмом и лоббированием при принятии решений, неэффективностью и расточительностью государственного сектора и т.д., в принципе может играть важную и позитивную роль в развитии производства, направлении инвестиций в реальный сектор, подъеме социальной сферы.

В то же время в России не исчерпан потенциал либеральных реформ: необходимо снизить нагрузку на бюджет путем закрытия неконкурентоспособных предприятий, развития негосударственных форм социального обеспечения и т.д. Эти два направления развития и будут определять в обозримом будущем формирование рыночной экономики в России.[[20]](#footnote-20)

Современный этап является переломным для России с точки зрения роли внешних факторов в ее экономике.

Обширные и разнообразные природные ресурсы, масштабный и слабо насыщенный внутренний рынок, значительный государственный спрос на промышленную продукцию - все эти обстоятельства еще в Российской империи обусловили сравнительно невысокую вовлеченность страны в мирохозяйственные связи. В советский период к этим факторам добавилась и длительная экономическая изоляция от мирового рынка.

Однако, как представляется, фактор одной лишь ценовой конкуренции может оказаться недостаточным для привлечения потребителей с высокими и средними доходами.

Отечественные производители должны взять на вооружение весь используемый их зарубежными соперниками арсенал средств неценовой конкуренции, прежде всего улучшение качества продукции.

К потенциальным конкурентным преимуществам России относятся:

1. крупные природные ресурсы (минеральные, земельные, водные, лесные), имеющиеся по некоторым видам мировое значение;
2. многочисленные трудовые ресурсы с высоким образовательным уровнем и хорошей профессиональной подготовкой;
3. значительные масштабы накопления основных производственных фондов народного хозяйства;
4. наличие в некоторых отраслях промышленности уникальных передовых технологий, опирающихся на достижения российской науки;

Однако реализации этих преимуществ препятствует целый ряд конкурентных слабостей российской экономики:

1. преобладание в большинстве отраслей народного хозяйства отсталых, неконкурентоспособных по современным стандартам технологий, концентрация основной массы
2. огромный износ основных фондов;
3. чрезвычайно высокая ресурсоемкость и затратность производства;
4. весьма ограниченные возможности внутреннего накопления, что влечет за собой сильную зависимость модернизации экономики от притока иностранного капитала;
5. засилье бюрократии, экономическая и социальная нестабильность;
6. резкая неравномерность в экономическом и социальном развитии регионов России.

В 90-ых гг. сравнительные преимущества российской экономики либо использовались в недостаточной степени, либо вообще не использовались. В условиях системного кризиса многие конкурентные преимущества России были ослаблены: отмечен крайне низкий прирост или сокращение разведанных геологических запасов; ускорилось физическое старение основных фондов промышленности, сельского хозяйства, транспорта, ведущее к их массовому выбытию; отток специалистов из науки и производства в банковскую, торговую сферы и за рубеж; утрата позиций на ряде освоенных ранее рынков.

Переход России к открытой экономике привел к разделению народного хозяйства страны на три группы отраслей в зависимости от их конкурентоспособности на внешнем рынке.

Первая группа - по мировым стандартам конкурентоспособные ресурсные отрасли (нефтяная, газовая, лесная, алмазная промышленность, отчасти энергетика, черная и цветная металлургия). В этих отраслях работают 4% всех занятых в экономике и 17% - в промышленности. эти отрасли могут развиваться на основе самофинансирования с использованием иностранных инвестиций и выходом на внешние рынки.

Вторая группа - отрасли обрабатывающей промышленности, имеющие большой научно-технический потенциал, способные производить продукцию, конкурентоспособную не только на внутреннем, но и на внешнем рынках. К ним относятся авиакосмическая, атомная промышленность, отчасти энергетическое машиностроение, тяжелое станкостроение, биотехнологии, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность.

Данная группа отраслей нуждается в протекционистской политике государства для поддержания конкурентоспособности на внутреннем рынке.

Третья группа - это отрасли, которые вряд ли могут быть конкурентоспособными на внешнем рынке, но в состоянии удовлетворить значительную часть спроса на внутреннем рынке, к таким отраслям относятся автомобилестроение, сельскохозяйственное машиностроение, легкая и пищевая промышленность, производство строительных материалов.

Переход России к открытой экономике и широкое проникновение на внутренний рынок страны импортных товаров привели к резкому падению производства в неконкурентоспособных отраслях.

Россия постепенно теряет свои конкурентные преимущества в топливно-сырьевых отраслях в связи с неуклонным повышением затрат на разведку, добычу и обогащение первичного сырья. В нашей стране добыча и доставка топлива и сырья продолжают дорожать как по причине ухудшения условий добычи при продвижении ее в труднодоступные регионы с тяжелыми климатическими условиями, так и в связи с предельным износом промышленного оборудования.

Наиболее перспективным представляется использовать природно-ресурсный потенциал как начальный импульс отраслей, опирающихся на научно-технический потенциал страны.

В ближайшей перспективе в структуре экспорта России не произойдет существенных изменений.

По-прежнему основу международной специализации российской экономики составят нефть, газ, черные и цветные металлы, в определенной мере - вооружения и военная техника. Расширение экспорта машин и оборудования гражданского назначения и в обозримом будущем будет сдерживаться низким уровнем конкурентоспособности российской продукции на мировом рынке данной группы товаров.

Товарная структура импорта России в ближайшей перспективе существенно также не изменится: основное место будут занимать промышленные и сельскохозяйственные товары народного потребления, а также сырье для их производства. По мере выхода из экономического кризиса можно ожидать увеличения доли машин и оборудования.

Современная Россия сравнительно поздно встала на путь привлечения зарубежных инвестиций в свою экономику. Привлечение иностранного капитала затруднялось весьма неблагоприятным инвестиционным климатом России (политическая нестабильность, длительный экономический спад, криминализация хозяйственной жизни). Вследствие этого приток иностранных инвестиций был невелик.

Внешняя задолженность современной России является одной из самых сложных проблем, которая резко обострилась после девальвации рубля в 1998 году. В свете имеющегося опыта экономическая политика России должна избегать двух крайностей - возврата к автаркии и излишней открытости экономики, что предполагает предложение интеграции в мировое хозяйство, но при разумной умеренно протекционистской защите отечественных производителей.

Россия занимает важное место в мировом хозяйстве по запасам природных ресурсов, особенно минерального сырья и топлива, земельных, водных, лесных ресурсов. Однако эффективное их использование затрудняется из-за исчерпания легкодоступных месторождений, огромных расстояний между районами добычи сырья и его потребления, сурового климата и т.д.

По уровню экономического развития Россия находится на одном из последних мест среди индустриальных стран, особенно по среднедушевому объему ВВП. В то же время Россия соответствует критериям промышленно развитой страны по таким показателям, как уровень урбанизации и грамотности населения, отраслевая структура ВВП и занятости.

Показателями участия России в мировой экономике являются экспортная квота в ВВП и производстве отдельных видов продукции, доля импорта в потреблении инвестиционных и потребительских товаров, удельный вес иностранных инвестиций в общем объеме инвестиций в российскую экономику.

**2.3. Эффективность бизнеса и этики бизнеса**

Деятельность предпринимателей в любой отрасли экономики и вообще в любой сфере человеческой жизни называется предпринимательством или бизнесом. Каждому, кто участвует в предпринимательской деятельности, приходится решать для себя вопрос - как сделать свой бизнес эффективнее?

Понятие “эффективность” происходит от слова “эффект”. В экономике эффектом называется конкретный положительный результат какой-либо деятельности или мероприятия, например, прирост прибыли, полученной предприятием, по сравнению с прошлым годом, или сумма сэкономленных средств, или время, на которое удалось сократить продолжительность процесса производства благодаря применению новой технологии.

Что же значит эффективный бизнес?

Понятие эффективности одно из наиболее важных в экономике и бизнесе. Есть много способов измерить эффективность работы фирмы в целом и отдельных сторон ее деятельности, в частности. Наиболее часто при таком анализе используются показатели рентабельности, которые рассчитываются как отношение прибыли, полученной предприятием за определенный период времени, к сделанным за тот же период затратам.

Что необходимо сделать, чтобы добиться эффективности работы фирмы? От чего же может зависеть успех фирмы?

Во-первых, от самой фирмы. Какая она? Как организована ее деятельность? Как она решает свои проблемы, преодолевает трудности, использует удачи?

Во-вторых, от денег фирмы. Откуда предприниматели берут средства для создания и дальнейшей жизни фирмы? Как она распоряжается ими? С кем и как рассчитывается фирма по ходу своей деятельности?

В-третьих, от людей, работающих в фирме. Каковы их возможности, интересы, отношения между собой? Сколько нужно платить людям, чтобы они работали хорошо и были довольны?

И наконец, в-четвертых, от всего, что окружает фирму: потребителей (их спроса), конкурентов и партнеров, государства (его целей и задач, внутренней и внешней политики).

## ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ ЭТИКИ БИЗНЕСА

## НА ПРИМЕРЕ НГУ “АВТОПАРИТЕТ”

На сегодняшний день НГУ “Автопаритет” является одним из крупнейших предприятий, специализирующихся в области продажи автомобилей и занимает значительную долю рынка в г. Петрозаводске, и особенно, в районах Карелии.

Фирма располагает опытным персоналом, достаточно прочными связями с поставщиками и потребителями, самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность.

Основной целью Общества является получение прибыли. Основной вид деятельности - продажа автомобилей ГАЗ, УАЗ, Волга, Соболь, и др.

Среди основных источников информации об эффективности этики бизнеса в данной фирме можно выделить, прежде всего, устав (учредительный документ) фирмы (см. Приложение 1), а также бизнес-план за определенный период (год, квартал, месяц) (см. Приложение 2). Существует и прочая внутренняя документация, подробный анализ которой может дать нужную информацию о состоянии этики бизнеса в данной фирме.

В фирме большое внимание уделяется элементарным основам этики, вежливого поведения. Руководство фирмы старается сразу дать новым сотрудникам фирмы полное представление о фирме в целом, ее целях, задачах, интересах, основных направлениях деятельности, а также, самое главное, о существующих порядках и правилах в фирме.

Фирма НГУ “Автопаритет”, формируя свою политику, сопутствующие ей различные программы и процедуры, руководствуется главным образом тем, что они должны быть максимально разрекламированы.

Прежде всего на начальном этапе руководство представляет ту или иную программу на собрании всего коллектива. Руководство фирмы проводит ежегодную оценку политики и процедур.

Информация поступает от всех сотрудников фирмы с целью определить - адекватна ли та или иная политика? Какие изменения следует внести? Нет ли каких-либо обид или недовольств в связи с предпринятыми мерами?

Руководство сразу же на основе полученной информации вносит изменения, основанные на переоценке программы, а затем сообщает о них персоналу фирмы.

Умение правильно себя вести в коллективе, с клиентами и общественностью имеет очень большое значение для фирмы, поскольку оно способствует облегчению установления контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие и устойчивые взаимоотношения.

Главным качеством работников в данной фирме являются - пунктуальность, обязательность и компетентность. Работники фирмы работают под лозунгом: “Реагировать немедленно, действовать молниеносно!”.

Согласно мудрой русской поговорке фирма семь раз отмерит, прежде чем принять единственно правильное решение. Особое внимание фирма уделяет также подбору партнеров.

Работники фирмы всегда довольно тщательно готовятся к любой деловой встрече и тесной работе с любым партнером, независимо от того, нравится он или нет.

Прежде чем предлагать свои идеи, работники сперва все тщательно просчитывают и отвечают на все возможные вопросы, возникающие у контрагентов, то есть прежде чем принять любое решение, просчитывает все вплоть до мелочей.

Естественно, предприятие заинтересовано в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом.

Возможный подход к решению этой проблемы - это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов.

Помимо всего этого, фирма старается поддерживать честные отношения с партнерами и клиентами. В коллективе наблюдаются вполне здоровые трудовые отношения.

Переговоры по принципиальным вопросам взаимоотношений, условий договоров или контрактов фирма проводит только с авторитетными представителями другой стороны. Уровень переговаривающихся сторон пока все еще является существенным фактором, ускоряющим или тормозящим принятие ожидаемого решения.

Фирма обладает достаточной информацией о существующих в организации-партнера правилах, обычаев и, особенно, внутренних взаимоотношений, что позволяет избежать просчетов, которые могут затормозить принятие ожидаемого решения.

Примером такого просчета может служить ссылка на мнение человека, которого собеседник не признает в качестве авторитета по рассматриваемым проблемам или просто недолюбливает.

В качестве предложений по данной организации можно выделить направление кадровой политики ,направленное на проведение плановых аттестаций персонала НГУ «Автопаритет» на предмет квалификации сотрудников в области этики общения с клиентами и в целом этики бизнеса. Конкретно при проведении плановых аттестаций использовать основные положения в сфере этики бизнеса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В сфере экономических отношений говорить о роли этики труднее всего, ибо сама природа этих отношений основана на утилитарном интересе. Отсутствие такого интереса ведет к застою, деградации экономики и, как следствие к понижению уровня жизни.

Экономика управляется не только экономическими законами, но и участвующими в ней людьми, а это значит, что невозможно исключить из экономических процессов свободу морального выбора. Моральные и этические принципы тоже составляют экономический фактор, ибо правила свободного рынка действуют только на основе того, что люди придерживаются общих моральных и этических ориентиров.

Настоящий успех в бизнесе никогда не приходит случайно. Добиться долговременного успеха можно, лишь используя постоянное эффективное управление.

Настоящий успех в бизнесе приходит к тому, кто сумеет окружить себя единомышленниками, создаст свою команду. Каждый здравомыслящий и дальновидный предприниматель или менеджер знает, как много зависит от людей, которые работают в фирме.

Чтобы работать с людьми, нужно уметь это делать и кое-что знать о психологии человека и основы элементарной этики. Как убедить людей действовать в ваших интересах? Что влияет на их поведение? Почему в одной фирме работники активны и энергичны, а в другой вялы, равнодушны и ждут конца рабочего дня?

Многие руководители не имеют делового опыта, зато у всех без исключения есть опыт общения с людьми.

Человек составляет основу предприятия, его сущность и его основное богатство.

Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к предприятию, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении.

Все это говорит о том, что управление человеком в предприятии исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы предприятия дело.

Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

Суммируя основные черты современного мировоззрения предпринимательства, следует подчеркнуть, что оно исходит из признания общественной полезности бизнеса, фундаментальная составляющая которого - это обмен, сделка, акт купли-продажи.

Философия предпринимательства находит отражение в его культуре. Предпринимательская культура - это не только культура совершения взаимовыгодных сделок, культура служения обществу, это и инновационная культура. Она не замыкается в сравнительно узких рамках бизнеса.

## Список использованных источников и литературы

1. Бодалев А. А. Личность и общение. - СПб.: ПИТЕР, 2000.
2. Велков И. Г. Личность руководителя и стиль управления. - М.: Прогресс, 1999.
3. Веснин. В. Р. Менеджмент для всех. - М.: Дело, 1998.
4. Дебольский Н. Психология делового общения. - М.: Прогресс, 2000.
5. Дизель П. М., Мак-Кинли Раньян. Поведение человека в организации. - М.: Дело, 1999.
6. Джеймс П. М., Джонгвард Д. Рожденные выигрывать. - М.: Высшая школа, 1998.
7. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. - М.: Финпресс, 1999.
8. Жуков В. Коммуникативная компетентность. - М.: Менеджмент, 1999.
9. Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха бизнеса. - М.: Международные отношения, 2001.
10. Иосефович Н. Ты - босс!. - СПб.: ПИТЕР, 2000.
11. Кабушкин Н. И. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. - М.: Прогресс, 1999.
12. Кричевский Р. Л. Если вы руководитель. - СПб.: ПИТЕР, 2000.
13. Лебедев В. И. Психология и управления. - Киев, 1998.
14. Лисицкая Т. А. Организация и управление коллективом. - Саратов, 1998.
15. Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс. - Минск, 1999.
16. Минаев Э. С. Основы успешных переговоров. - Минск, 2000.
17. Митич Э. С. Как проводить деловые беседы. - М.: Просвещение, 1997.
18. Нуренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека словно книгу. - М.: ЮНИТИ, 1999.
19. Паркинсон С. Н. Как преуспеть в бизнесе. - Тула, 1992.
20. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. - М.: Дело, 1996.
21. Рахматшаева В. Грамматика общения. - М.: Дело, 1999.
22. Снелл Фрэнк. Искусство делового общения. - М.: Прогресс, 2001.
23. Современный бизнес / Под ред. В. Е. Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 2001.
24. Столяренко Л. Д. Как управлять персоналом. - Ростов-на-Дону.: ФЕНИКС, 2000.
25. Столяренко Л. Д., Самыгин С. И. Психология управления. - М.: Зевс, 1997.
26. Утюжанин А. П., Устюмов Ю. А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. - М.: Зевс, 1997.
27. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - М.: ЮНИТИ, 1999.
28. Храмов О. В. Методы подготовки и проведения деловых бесед, переговоров и дискуссий. - М.: Зевс, 2001.
29. Швальбе Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. - СПб.: ПИТЕР, 2001.
30. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. - Минск, 1996 .
31. Экономика и бизнес: теория и практика предпринимательства / Под ред. В. Власовой. - М.: Начала-Пресс, 2001.
32. Экономика и бизнес / Под ред. Е. Ю. Фрейнкман. - М.: Начала-Пресс, 2001.
33. Эрнст О. Слово предоставлено Вам. - М.: Высшая школа, 1999.
34. Юри У. Преодолевая “нет” или переговоры с трудными людьми. - М.: Дело, 2000
35. Ягер Д. Деловой этикет. - М.: Просвещение, 1994.
1. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: Финпресс, 1999. С. 283. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. М.: Экономика, 1998. С. 67-69. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. С. 43. [↑](#footnote-ref-3)
4. Современный бизнес / Под ред. В. Е. Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 2001. С. 148. [↑](#footnote-ref-4)
5. Современный бизнес / Под ред. В. Е. Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 2001. С. 150. [↑](#footnote-ref-5)
6. Дизель П. Поведение человека в организации. - М.: Прогресс, 2000. С. 124. [↑](#footnote-ref-6)
7. Личность руководителя и стиль управления / Под ред. Велкова И. Г. - М.: Дело, 1999. С. 57-60. [↑](#footnote-ref-7)
8. Дизель П. Поведение человека в организации. - М.: Прогресс, 2000. С. 140. [↑](#footnote-ref-8)
9. Дизель П. Поведение человека в организации. - М.: Прогресс, 2000. С. 149. [↑](#footnote-ref-9)
10. Дизель П. Поведение человека в организации. - М.: Прогресс, 2000. С. 173. [↑](#footnote-ref-10)
11. Жаклин Данкел. Деловая этика. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 1997. С. 56-57. [↑](#footnote-ref-11)
12. Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха бизнеса. - М.: Международные отношения, 2001. С. 78. [↑](#footnote-ref-12)
13. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. - Минск., 1996. С. 112-114. [↑](#footnote-ref-13)
14. Снелл Фрэнк. Искусство делового общения. - М.: Прогресс, 2001. С. 19-23. [↑](#footnote-ref-14)
15. Энн Мэри Сабат. Этика бизнеса. - М.: Издательско-торговый дом “Гранд”, 1999. С. 34-35. [↑](#footnote-ref-15)
16. Паркинсон С. Н. Как преуспеть в бизнесе. - М.: Перспектива, 2001. С. 150-151. [↑](#footnote-ref-16)
17. Экономика и бизнес: теория и практика предпринимательства / Под ред. В. Власовой. - М.: Начаа-Пресса, 2001. С. 140-143. [↑](#footnote-ref-17)
18. Экономика и бизнес / Под ред. В. Д. Камаева. - М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1997. С. 7-9. [↑](#footnote-ref-18)
19. Экономика и бизнес / Под ред. Е. Ю. Фрейнкман. - М.: Начала-Пресс, 2001. С. 96. [↑](#footnote-ref-19)
20. Экономика и бизнес / Под ред. Е. Ю. Фрейнкман. - М.: Начала-Пресс, 2001. С. 100. [↑](#footnote-ref-20)