

РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «РИНХ»

ФАКУЛЬТЕТ НАЦИОНАЛЬНОЙ И МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Отделение повышения квалификации и переподготовки кадров

Губернаторская программа подготовки управленческих кадров
для сферы малого бизнеса (дистанционное обучение)

УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ:

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Под общей редакцией
И.В. Мишуровой

Учебное пособие

Ростов-на-Дону
2008

УДК 658.012.4(075)+339.138(075)

У 66

Авторский коллектив:

Д.э.н., проф. И.В. Мишурова – общая редакция, введение, модуль 1, 2;

Калиниченко Е. – модуль 3;

К.э.н., доц. Новосельская Н.Ф. – модуль 4;

К.э.н. Гудикова О.В. – модуль 5, 6.

Рецензенты:

Джуха В.М., декан факультета национальной и мировой экономики,

д.э.н., профессор

Тяглов С.Г., зав. кафедрой региональной экономики, д.э.н., профессор

У 66

Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг: Учебное пособие / Под ред. И.В. Мишуровой / Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 326 с.

ISBN 978-5-7972-1284-3

Учебное пособие подготовлено преподавателями отделения повышения квалификации и переподготовки кадров кафедры антикризисного и корпоративного управления факультета национальной и мировой экономики Ростовского государственного экономического университета «РИНХ» при финансовой поддержке Министерства экономики, торговли, международных и внешнеэкономических связей, Администрации Ростовской области в рамках реализации мероприятий Губернаторской программы подготовки управленческих кадров для сферы малого бизнеса.

УДК 658.012.4(075)+339.138(075)

У 66

Утверждено в качестве учебного пособия редакционно-издательским советом университета.

ISBN 978-5-7972-1284-3

© Ростовский государственный
экономический университет «РИНХ»,
2008

СОДЕРЖАНИЕ

МОДУЛЬ 1 УПРАВЛЕНИЕ МАЛОЙ ФИРМОЙ

Тема 1. Понятие и предмет менеджмента малой фирмы	6
1.1. Роль малого предпринимательства в экономике	6
1.2. Предмет менеджмента	7
1.3. Профессиональные требования к менеджеру	9
1.4. Типы моделей и организаций менеджмента	10
Тема 2. Основные характеристики и рекомендации по выбору бизнес-идей	16
2.1. Понятие и методы выбора бизнес-идеи	16
2.2. Этапы выбора бизнес-идеи	17
Тема 3. Выбор местоположения малой фирмы	18
3.1. Значение выбора местоположения малого предприятия	18
3.2. Методы принятия решения о выборе местоположения малого предприятия	20
Тема 4. Структура и функции современного менеджмента	24
Тема 5. Методы принятия и обоснования решений	25
5.1. Процесс подготовки, принятия и реализации решения	25
5.2. Основные особенности управленческих решений	28
5.3. Коллегиальные методы принятия решений	29
Тема 6. Стили управления	35
Тема 7. Управление личным временем (TIME-MANAGEMENT)	37
Тема 8. Планирование как функция управления	40
Тема 9. Организация и организационные структуры	43
9.1. Функция управления организацией	43
9.2. Процесс формирования организационных структур	44
9.3. Типология организационных структур	49
9.4. Принципы делегирования полномочий	54
Тема 10. Основы мотивации персонала	67
10.1. Теории мотивации	67
10.2. Стимулирование труда	69
Тема 11. Процесс контроля в управлении	77
ЛИТЕРАТУРА	78

МОДУЛЬ 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Методология стратегического управления	80
1.1. Сущность стратегического менеджмента	80
1.2. Особенности стратегии роста малых фирм	84
1.3. Методологические подходы к формированию стратегии развития малого предприятия	87
1.4. Исследование ситуации в отрасли	92

1.5. Анализ конкуренции и формирование конкурентных преимуществ	97
1.6. Матрицы стратегического выбора, анализ среды организации (SWOT- анализ)	106
1.7. Модели роста компаний	112
Тема 2. Разработка стратегии развития компании	116
2.1. Определение миссии и установление целей компании	116
2.2. Стратегический план	123
Контрольные задания	127
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	137
ЛИТЕРАТУРА	1407
ГЛОССАРИЙ	140
МОДУЛЬ 3 ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	
Тема 1. Основные понятия	152
Тема 2. Анализ рынка сбыта и потребителей	152
Тема 3. Анализ товара	154
Тема 4. Анализ цен	164
Тема 5. Анализ конкуренции	167
Тема 6. Управление маркетингом	170
Тема 7. Продвижение товара (услуги)	173
Тема 8. Построение бренда	177
Тема 9. Малобюджетный маркетинг	186
Тема 10. Последние тенденции в маркетинге	193
Тема 11. Коллекция маркетинг-ошибок	195
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	201
ЛИТЕРАТУРА	203
МОДУЛЬ 4 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	
ВВЕДЕНИЕ	204
Тема 1. Этапы маркетингового исследования	205
1.1. Постановка задачи	205
1.2. Разработка плана и выбор инструментов исследования	207
Регламент бизнес-процесса «Организация проведения маркетингового исследования рынка «	211
1.3. Сбор исходной информации о внешней и внутренней среде маркетинга	212
1.4. Подготовка и анализ маркетинговой информации; принятие управленческого решения	216
Вопросы для самопроверки по теме. Задание	219
Тема 2. Стратегический маркетинговый анализ	219
2.1. Отраслевой анализ	219
2.2. Конкурентный анализ	226

2.2.1. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ. Бенчмаркинг	226
2.2.2. Оценка конкурентоспособности по Портеру	228
2.3. Ситуационный анализ	231
2.3.1. Исследование товара (услуги)	231
Регламент бизнес-процесса: «Планирование ассортимента»	235
2.3.2. Исследование потребителей (клиентов)	236
Регламент бизнес-процесса: «Разработка критериев ранжирования потребителей	238
Вопросы для самопроверки по теме. Задание	239
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	240
Регламент бизнес-процесса: «Маркетинговое обоснование бизнес-плана»	240
ЛИТЕРАТУРА	242
МОДУЛЬ 5 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ	
Тема 1. Понятие «проект, «управление проектами»	243
Тема 2. Жизненный цикл и фазы проекта	249
Тема 3. Организация осуществления проекта	252
3.1. Организационные структуры управления проектами	252
3.2. Участники проекта	256
3.3. Команда проекта	257
Тема 4. Планирование проекта	260
4.1. Сущность планирования	260
4.2. Структура разбиения работ	262
4.3. Матрица ответственности	264
4.4. График Ганта	264
4.5. Сетевое планирование	271
Тема 5. Определение стоимости проекта	276
Тема 6. Управление рисками проекта	276
ЛИТЕРАТУРА	283
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	283
МОДУЛЬ 6 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	
Тема 1. Стратегическое управление персоналом	287
Тема 2. Система управления персоналом организации	295
Тема 3. Формирование кадровых требований	299
Тема 4. Найм и отбор персонала	301
Тема 5. Мотивация персонала	306
Тема 6. Система оценки персонала	312
Тема 7. Система развития персонала	317
ЛИТЕРАТУРА	322
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	323

МОДУЛЬ 1. УПРАВЛЕНИЕ МАЛОЙ ФИРМОЙ

Тема 1. Понятие и предмет менеджмента малой фирмы

1.1. Роль малого предпринимательства в экономике

Благодаря эффекту экономии на масштабах производства крупный бизнес обеспечивает более результативную деятельность, устойчивость развития. Кроме этого привлекательными чертами крупного и среднего предпринимательства являются квалифицированный менеджмент, диверсификация производства, эффективный механизм внутриотраслевого, межотраслевого и внутрифирменного перелива капитала.

Однако мировой опыт показывает, что малое предпринимательство играет весьма важную роль в хозяйственном прогрессе. Аргументов в пользу этой позиции выдвинуто немало, но важнейшие, как представляется, таковы.

1. Эта предпринимательская форма способствует достижению оптимальной структуры экономики, в первую очередь региональной, благодаря гибкости и способности занимать мельчайшие рыночные ниши. Малое предпринимательство содействует гибкой перестройке производства, росту занятости, формированию предпринимательской культуры, равномерному развитию регионов, активной инновационной деятельности, инициирует накопление капиталов, сглаживает социальные конфликты.

2. Весьма значимой общественной функцией малого предпринимательства служит функция обеспечения повышенной мобильности и гибкости рыночной экономики. Если спрос растет, то быстро появляются новые малые предприятия. В случае падения спроса определенная часть малых фирм закрывается или переориентирует свою деятельность. Благодаря этому малый бизнес выполняет задачу сглаживания колебаний экономической конъюнктуры.

3. Хорошо сбалансированная малая экономика обеспечивает развитие конкуренции, создающей систему сильных мотивационных стимулов для более полного использования знаний, умений, энергии и трудолюбия населения. В свою очередь, это позволяет более активно разрабатывать и задействовать имеющиеся материальные, кадровые, организационные и технологические ресурсы.

4. Как свидетельствует опыт мирового экономического развития, в периоды кризисов и спадов производства именно малый бизнес является существенным фактором создания новых рабочих мест.

5. Мелкий бизнес по своей природе является более инновационным по сравнению с крупными компаниями, так как само создание малых фирм нередко связано с идеей коммерческого использования какого-либо новшества. По оценкам американских экспертов за послевоенный период примерно 40-46% всех базовых нововведений было осуществлено на мелких предприятиях. При этом для небольших фирм инновации связаны с меньшим риском,

так как возможные неудачи не подрывают коммерческую репутацию всей продукции, как это было бы с большой компанией.

1.2. Предмет менеджмента

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому прежде чем начать изучение менеджмента, необходимо сначала усвоить, что такое организация и почему она нуждается в управлении.

Организация— это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Для того чтобы организация могла добиться своих целей, задачи должны быть скоординированы. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Оно представляет собой неотъемлемую часть любой человеческой деятельности, которая в той или иной степени нуждается в координации. Это и производство, и государства, города и территории, отрасли, больницы и университеты, церкви и органы социального обеспечения.

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» – рука; первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Позже это слово стало означать область науки и практики управления людьми и организациями.

В современной экономической, особенно переводной, литературе «менеджмент» и «управление» являются синонимами. Вместе с тем следует отметить, что понятие «менеджмент» имеет междисциплинарный характер и семантика этого слова очень сложна. Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает четыре определения термина «менеджмент»:

1. Способ, манера общения с людьми.
2. Власть и искусство управления.
3. Особого рода умение и административные навыки.
4. Орган управления, административная единица.

В «Словаре иностранных слов» «менеджмент» толкуется как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности.

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей.

Так как решения являются основным продуктом управленческой деятельности, из существующих сотен определений менеджмента выберем следующее.

Менеджмент – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение главной цели.

Понятие «менеджмент» можно рассматривать с разных точек зрения, каждая из которых открывает новые грани предмета исследования науки управления.

1. Менеджмент рассматривается как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей.

«Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие. Оно есть его результат. Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождали стремительное развитие. Развитие, иными словами— дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента» .

Так характеризует социальную функцию и значение менеджмента Питер Друкер, который первым, еще в 50-х годах, сумел распознать, обобщить и описать появление в мире нового могущественного фактора развития, ученый, которого, пожалуй, можно назвать родоначальником менеджмента как систематизированной дисциплины.

2. Менеджмент определяется как процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Сущность и содержание процесса управления проявляется в его функциях.

Процесс управления есть также информационный процесс, т.е. процесс формирования, восприятия, передачи, обработки и хранения информации.

3. Менеджмент рассматривается как иерархическая организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления. В свою очередь, иерархия аппарата управления находит свое конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием (организацией). Таким образом, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием менеджмента. Без него организация, как целостное образование, не может существовать и работать эффективно.

4. Менеджмент рассматривается как категория людей, занятых управлением. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать определенная категория людей – менеджеров, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами. Главной задачей управленческого персонала является эффек-

тивное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации).

5. В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и способы их решения. Научные основы этой дисциплины представлены в виде концепций, теорий, принципов, способов и систем управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий, и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и политику организаций. Поэтому наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей и процессов управления.

6. Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление является и наукой, и искусством, которому можно научиться опытным путем и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Менеджеры должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

1.3. Профессиональные требования к менеджеру

Менеджеры разного уровня в неодинаковой степени участвуют в осуществлении различных функциональных стадий менеджмента: планировании, организации, мотивации и контроле. Различают высшую (В), среднюю (С) и низшую (Н) степени этого участия. В соответствии с ними определяются и требования к функциональным способностям менеджеров, представленные в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Требования к функциональным способностям менеджера

Уровни менеджмента	Фазы менеджмента			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Высший	В	С	Н	С
Средний	С	С	С	С
Низший	Н	С	В	С

Для того чтобы успешно выполнять свои функции, менеджер должен обладать следующим набором качеств:

1. *Концептуальностью восприятия*, т.е. способностью представлять себе деятельность фирмы в целом и корректировать ее в соответствии с меняющимися условиями делового мира;

2. *Оперативностью*, т.е. способностью выбрать оптимальный вариант действий из двух и более альтернатив;

3. *Аналитичностью мышления*, т.е. умением эффективно применять научные методы анализа, в первую очередь, инструменты количественного анализа, умением диагностировать проблему и вносить соответствующие коррективы в план деятельности фирмы;

4. *Способностью к администрированию*, т.е. навыками принятия организационных решений и разработки процедурных вопросов;

5. *Коммуникационностью*, т.е. умением доступно излагать свои идеи и разработки как в устной, так и в письменной форме;

6. *Коммуникабельностью*, т.е. умением строить свои отношения с коллегами как внутри фирмы, так и за ее пределами

7. *Определенным уровнем технических знаний*, включая специфические знания, необходимые для постановки и решения управленческих задач.

В соответствии с уровнем менеджмента, к менеджеру предъявляются различные профессиональные требования, вытекающие из вышеперечисленных качеств. Эти требования также можно разделить на 3 уровня: высший (В), средний (С) и низший (Н) (см. табл. 1.2.)

Таблица 1.2

Требования к квалификации менеджера

Уровни менеджмента	Концептуальность	Оперативность	Аналитичность	Способность к администрированию	Коммуникационность	Коммуникабельность	Владение техническими навыками
Высший	В	В	В	С	С	С	Н
Средний	С	С	С	С	С	С	В
Низший	Н	Н	Н	С	С	В	В

1.4. Типы моделей и организаций менеджмента

Эволюция теории и практики менеджмента проявилась в многообразных направлениях. То, что происходит сегодня в теории и практике управления, называют «тихой управленческой революцией». Ее начало совпало с вступлением общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели менеджмента, и относительно новому, поведенческому, нашедшему отражение в японской модели, приходит новое (неформальное) направление, которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое или маркетинговое, индивидуалистическое, «информационное».

Суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит прежде всего от факторов, лежащих в ее границах (рациональной организации производства продукции, снижения издержек за счет выявления внутривыпускных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма во многом рассматривается как «закрытая система». При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основой стратегии является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение управленческими кадрами указаний «сверху» (табл. 1.3).

Суть японской модели менеджмента и организации деятельности сформулирована американским ученым японского происхождения У.Оучи.

Таблица 1.3

Характеристика основных типов организаций (по Оучи)

Организация типа А (американская модель)	Организация типа Y (японская модель)	Организация типа Z (маркетинговая модель)
1. Наем работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наем работников	1. Долгосрочный наем
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями
6. Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Способствование неспециализированной карьере работника (диверсифицированный подход)	6. Умеренно специализированная карьера работников
7. Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	7. Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	7. Холистический подход, включая семью

Японская модель, являющаяся результатом специфической культуры и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации, так необходимую в

современном динамичном мире. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом производством, сбытом и финансами. Система пожизненного найма и продвижения по службе в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, система непрерывного обучения преимущественно на производстве – основные характеристики этой модели управления. Принцип оптимизации работы всей производственной системы как целого является определяющим в организации управления производством.

Если сторонники современной японской системы управления доказывают, что в японских фирмах организацию приспосабливают под человека, то в системе управления американской фирмы, напротив, представления о функциях, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях предшествуют найму работников. По сформулированным требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность, иными словами, людей приспосабливают к системе.

Идеальная (в смысле эффективности и интегрированности) организация, по мнению У.Оучи, не должна иметь ни официальной организационной структуры, ни какой-либо формальной структуры вообще. В качестве примера коллектива с такой структурой им приводится хорошо сыгранная баскетбольная команда.

Суть маркетинговой модели – новой философии управления определяется следующими моментами:

- ставка на человека самореализующегося (в отличие от человека экономического и человека социального);
- фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями, как «клан»;
- фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Новая философия управления основана на системном, ситуационном подходе. Фирма – «открытая система». Главные предпосылки ее успеха лежат не внутри, а вне ее. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, социально-политическую) и приспособляется к ней. Ситуационный подход к управлению означает, что все внутреннее построение системы управления есть ответ на воздействия внешней среды. Организационные механизмы приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Воплощением нового подхода стало стратегическое управление, которое предполагает дополнение планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния внешней среды.

Изменение ситуации вызывает изменение стратегии. Предусматриваются специальные меры для уменьшения сопротивления переменам.

Новая концепция управления требует новых установок персоналу, новой управленческой культуры (стремления к радикальным переменам, готовности к риску, ориентации на освоение новых возможностей и т.п.).

С позиции типа организации производственных процессов выделяют две основные модели управления: *формальную* (ее еще называют механистической, административно-организационной, жесткой) и *неформальную* (или органическую, социально-психологическую, мягкую).

Первой свойственна иерархичность; связи между подразделениями, расположенными на одном уровне иерархии, осуществляются через центр, в ходу жесткие должностные инструкции; подчиненным даются исчерпывающие задания; в сотрудниках поощряется и исполнительность; главное для человека – сделать так, как сказал начальник.

Вторая модель не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы; дает простор горизонтальным связям; подчиненному лишь ставятся задачи, и его дело, как он будет решать их; поощряется инициатива, творческий подход к делу. Главное для человека – решить проблему, представить результат. Исполнитель участвует в постановке самой задачи, которую ему предстоит решать.

Утрируя, можно сказать, что в первом случае наемный работник сдает в аренду свою периферийную, а во втором – центральную нервную систему.

Формальная модель управления опирается на организационную структуру предприятия, неформальная – на его микрокультуру.

Если формальную модель разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей и обламывая их под структуры, то неформальную модель создают сами люди (но при этом у истоков стоит, как правило, один человек).

ПРИМЕР. Проведение пешеходных дорожек в новом жилом районе.

Формальный подход: расчертить все по прямоугольникам, посередке разбить клумбу и водрузить везде таблички: «По газонам не ходить».

Неформальный подход: заасфальтировать тропинки, которые люди проложили сами (а замысел основателя проявится в том, что он определит состав и расположение объектов – домов, автобусных остановок, магазинов и т.д. – но маршруты люди будут выбирать сами).

Неформальная модель управления вытесняет формальную по мере того, как труд более высокого порядка вытесняет труд более низкого порядка. Формальный подход работает успешно только в том случае, когда работа поддается регламентации, количественной оценке и сопоставлению. Такие условия действуют в массовом производстве.

Но сейчас, во-первых, происходит уменьшение в экономике доли промышленного производства вообще в пользу сферы услуг, научных исследо-

ваний и т.д., во-вторых, в промышленном производстве уменьшится доля массового производства, рутинные операции автоматизируются.

Наконец, по мере роста благосостояния меняются ценностные установки людей наемного труда. Люди будут все более склонны относиться к работе не как к средству получения прожиточного минимума, как средству реализации своих жизненных стремлений.

ВОПРОСЫ К ТЕМЕ:

1. В чем роль малого предпринимательства в экономике?
2. Назовите особенности малой фирмы
3. В чем состоит предмет менеджмента?

Контрольное задание:

1. Оцените по 5-балльной шкале как «необходимые» (5 баллов), либо как «важные» (4 балла), средние по значимости (3 балла), неважные (2 балла), вредные (1 балл) профессионально значимые качества руководителя малого предприятия, предлагаемые для экспертной оценки. Запишите баллы во вторую колонку (табл. 1.4).

2. Оцените по 5-балльной шкале нынешний уровень этих качеств у Вас и запишите их в третью колонку.

3. Если во второй колонке стоит оценка 4 или 5, а в третьей по этому качеству 1-3, разработайте рекомендации по улучшению Ваших профессионально значимых качеств.

1.4. Сравните суммарные баллы и оцените свой потенциал.

Таблица 1.4

Профессионально значимые качества руководителя малого предприятия

Свойства руководителя малого предприятия	Оценка важности (в баллах)	Мой уровень (в баллах)
1	2	3
Профессиональная компетентность. Знания, опыт, кругозор, позволяющие успешно решать профессиональные задачи.		
Порядочность. Честность, правдивость, неспособность к низким, аморальным поступкам		
Личная организованность. Собранность, умение упорядочить свою деятельность		
Дальновидность, проницательность. Способность видеть перспективы своей работы, предвидеть экономические и социальные последствия принимаемых решений.		
Трудолюбие. Умение найти привлекательные стороны в любой работе. Стремление каждое дело выполнять наилучшим образом		
Предприимчивость. Способность к самостоятельным, активным действиям. Проявление находчивости, практичности, изобретательности.		

1	2	3
Надежность. Единство слова и дела, обязательность в выполнении данных обещаний.		
Аналитичность ума. Умение обстоятельно анализировать факты, явления, выделять главное.		
Коллегиальность. Умение делегировать свои права заместителям, поддерживать и развивать инициативу и активность подчиненных.		
Интуиция. Способность принимать правильное решение при недостатке необходимой информации, или при отсутствии времени на ее осмысление.		
Лидерство. Способность оказывать влияние на дела в коллективе, мобилизовать его на достижение поставленной цели, регулировать взаимоотношения в коллективе.		
Человечность. Чуткость внимательность к людям, уважение их мнения, их достоинства. Самостоятельность. Способность принимать ответственные решения и действовать по своей инициативе, без посторонней помощи или руководства.		
Решительность. Смелость в принятии решений, способность принимать решения быстро и, не колеблясь, приводить их в исполнение.		
Волевая устойчивость. Устойчивость к внешнему давлению, к условиям, вызывающие волнение. Энергичность. Способность к длительному сохранению высокой активности.		
Нравственная устойчивость. Устойчивость к искушению наживой, коммерческим рискам и т. п. Новаторство. Умение отбросить обычные, стандартные методы, ставшие негодными, стремление искать новые оригинальные решения.		
Выдержанность, уравновешенность. Умение владеть своими чувствами, ровность в поведении.		
Коммуникабельность. Способность располагать к себе людей, вызывать у них доверие. Умение быстро найти нужный тон в зависимости от настроения и характера собеседника		
Готовность памяти. Способность быстро и точно извлекать из памяти нужный материал.		
Настойчивость. Упорство в преодолении возникающих трудностей.		
Самокритичность. Способность объективно оценивать свои достижения силы и возможности, критически осмысливать свои действия.		
Склонность к риску. Способность идти навстречу опасности		
Уверенность в себе. Внутренняя гармония свобода от внутренних противоречий, сомнениях		
Рационализм. Умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманые, рациональные решения		
Терпимость к взглядам и мнениям других. Умение понять чужие взгляды уважать иные вкусы обычаи, привычки. Умение прощать другим их ошибки и заблуждения.		

1	2	3
Дисциплинированность. Умение повиноваться, в точности исполнять предписания. Высокая нормативность поведения.		
Широкий кругозор. Знания, выходящие за рамки профессии.		
Эмпатия. Способность переживать то, что переживают и чувствуют другие.		
СУММАРНЫЙ БАЛЛ		

Тема 2. Основные характеристики и рекомендации по выбору бизнес-идей

2.1. Понятие и методы выбора бизнес-идей

Бизнес-идея – это, прежде всего, концепция предлагаемого бизнеса.

Бизнес – идеи создаются с целью оказания помощи начинающим предпринимателям или недавно созданным компаниям в поиске источников венчурного (рискового) финансирования для проведения дополнительных исследований, создания опытных образцов товаров (услуг), проведения маркетинговых исследований, учреждения компании. Поэтому под бизнес-идеями подразумеваем не только концепцию бизнеса, но и тот минимальный объем информации о предлагаемом товаре (услуге), который позволит потенциальным партнерам оценить перспективы представленных предложений.

Бизнес-идея – это определение потребностей покупателей, группы покупателей, технологического и функционального исполнения.

Для российской экономики один из труднейших вопросов – определить бизнес каждого предприятия. Продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют потребности. Именно тогда возникает спрос и соответственно бизнес. Покупательские группы показывают, на какие типы покупателей ориентируется фирма.

Один из эффективных методов по выбору бизнес – идеи является – метод мозгового штурма. Для генерации бизнес-идей выбирается группа из нескольких человек, заинтересованных в создании бизнеса. Под генерацией, понимается составление общего списка подходящих вариантов видов бизнеса, в него могут входить неожиданные и неосуществимые бизнес – идеи. Важно при генерации, стимулировать наиболее оригинальные предложения и выделять из общего списка идей те, которые подразумевают любимый вид деятельности, а также опыт в ней. После его составления выбирается подходящая бизнес – идея.

Копирование чужого бизнеса может привести к тому, что собственный окажется одним из многочисленных на рынке с высочайшей конкуренцией. Одним из вариантов является – создание собственной ниши на рынке. Созданный рынок некоторое время будет достаточно свободным. Примером такого бизнеса может быть бизнес, который недавно зародился, потребители о

нем узнали и в данный момент можно прогнозировать большой рост рынка. На растущем рынке конкуренция невысока.

Предпринимательство имеет свойство затягивать человека, вытесняя развлечения и личную жизнь, поэтому необходимо найти такую деятельность, которой будет интересно заниматься. То есть в созданном бизнесе применяются сильные стороны предпринимателя, а слабые стороны не должны влиять на результат.

Пример.

Человек, имеющий художественный вкус, может заняться открытием дизайн-салона. Некоммуникабельному человеку не стоит заниматься торговлей, но производству пиломатериала некоммуникабельность мешать не будет.

Выбор бизнеса по сильным сторонам предпринимателя имеет и чисто экономическую сторону, если в бизнесе будут активно использоваться сильные стороны, то это станет важным преимуществом перед конкурентами, которые этими качествами обладают в меньшей мере.

Потенциально успешной может считаться бизнес-идея, которая основана на объективных возможностях экономической ситуации, анализе состояния отдельного рынка и т.п. Особенности состояния рынка делают более прибыльным и растущим отдельные виды бизнеса.

Пример.

Большой спрос на новые квартиры и высокие темпы строительства нового жилья объективно расширяют рынок бытовой техники (холодильников, стиральных машин и пр.) и мебели, т.к. переезд в новую квартиру обычно сопровождается покупкой новой мебели и бытовой техники. В то же время сокращение рождаемости уменьшает спрос на образовательные услуги для детей и увеличивает конкуренцию на этом рынке.

2.2. Этапы выбора бизнес-идеи

Выбор бизнес-идеи лучше проводить по этапам в соответствии с таблицей 2.1.

Таблица 2.1

Этапы выбора бизнес-идеи

Бизнес-идея	Почему эта деятельность мне подходит или не подходит? (Личные качества)		Почему этот бизнес будет успешным или неуспешным? (Внешняя среда)	
	Подходит	Не подходит	Успешным	Неуспешным
Торговля бытовой химией	Я хорошо разбираюсь в средствах бытовой химии, потому что у меня химическое образование	Я страдаю аллергией и не могу долго находиться в помещении с химическими	В районе нет специализированных торговых точек с полным ассортиментом това-	В городе мало стабильно работающих предприятий, поэтому доходы населения не-

	У меня есть достаточное количество денег для создания оборотных средств	средствами	ров бытовой химии	высокие и нестабильные
--	---	------------	-------------------	------------------------

ВОПРОСЫ К ТЕМЕ:

1. Что такое бизнес-идея?
2. Каковы этапы реализации бизнес-идеи?

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ:

Опишите выбранную Вами бизнес-идею по образцу, представленному в табл.2.1

Тема 3. Выбор местоположения малой фирмы

3.1. Значение выбора местоположения малого предприятия

Необходимость принятия решения о выборе места для своего бизнеса возникает в том случае, когда предприниматели предполагают начать свое дело и в том случае, когда речь идет о расширении рынка существующего предприятия. В этой связи целесообразно рассмотреть шаги, которые предстоит осуществить начинающему предпринимателю в начале его деятельности (рис. 3.1.).

В подобных случаях принятие решения о выборе места отражает, в основном, необходимость добавления новых мест к уже существующим. Аналогичная ситуация имеет место, если организация сталкивается с увеличением спроса на свою продукцию или услуги, которые не могут быть удовлетворены за счет расширения существующего в данном месте предприятия. Реальной альтернативой в этом случае является добавление к существующей системе новых производственных или торговых площадок.

Значение выбора местоположения фирмы трудно переоценить, от него в существенной степени зависит успех, как существующего бизнеса, так и нового предприятия.

Выделим две основные причины, по которым решение о выборе места является очень важной составляющей организации производственного малого предприятия. Одна заключается в том, что организация производства связана с долгосрочными обязательствами, что затрудняет преодоление допущенных ошибок. Другая – в том, что решение о выборе места зачастую влияет на потребности в капиталовложениях, эксплуатационные затраты и доходы. Например, плохой выбор места расположения может привести к излишним транспортным расходам, нехватке рабочей силы, потере преимуществ, которые дает конкуренция, проблемам с поставкой сырья или иным обстоятельствам, которые отрицательно скажутся на работе.

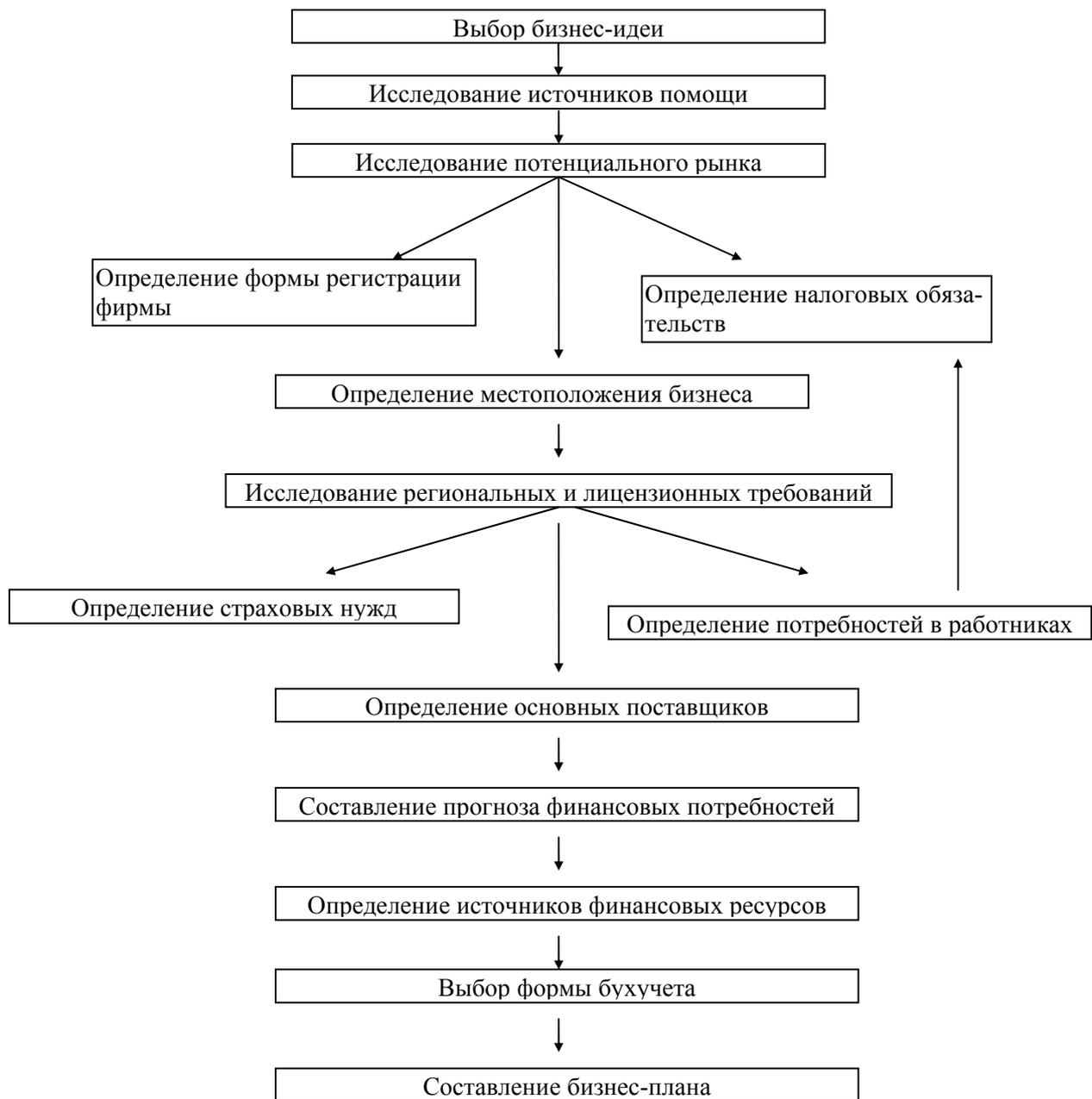


Рис. 3.1. Шаги в осуществлении бизнес-идеи

Еще большее значение местоположение имеет для тех, кто планирует розничные продажи или оказание услуг населению. Плохой выбор места в этом случае может привести к потере потребителей и низкой доходности.

В конечном счете, местоположению необходимо уделять внимание, как в начале создания, так и в ходе развития предприятия.

Вначале следует провести различие между понятиями «местоположение» и «помещение». Выбор местоположения означает выбор страны, региона и города или района. Выбор помещения подразумевает поиск площадки на конкретной улице. Зачастую выгоды от хорошего местоположения могут быть перечеркнуты плохим помещением.

При планировании выбора места руководители могут рассмотреть три основных варианта. Один заключается в расширении существующего производства. Этот вариант может быть привлекателен при наличии соответствующих площадей, обеспечивающих возможность расширения, особенно, если существующий вариант расположения имеет преимущества, которые нелегко найти в другом месте. Затраты на расширение зачастую бывают ниже затрат, связанных с реализацией других возможностей.

Другой вариант заключается в добавлении новых мест в данном районе при сохранении существующих, как это практикуется среди предприятий розничной торговли. В этом случае важно иметь в виду, что это окажет влияние на всю торговую систему. Открытие нового магазина в существующих торговых рядах может скорее привлечь покупателей, которые покупают в уже имеющемся магазине, чем реально расширить рынок сбыта. С другой стороны, добавление новых мест может свидетельствовать о стратегии, направленной на поддержание рыночной доли или на то, чтобы не допустить на рынок конкурентов.

Третий вариант заключается в прекращении работ на одном месте и перемещении на другое. Организация может взвесить затраты на перемещение и ожидаемые выгоды против затрат и выгод, связанных с сохранением прежнего места. Изменение рынка, истощение сырьевых запасов и высокие затраты на эксплуатацию часто приводят к тому, что фирмы серьезно рассматривают данный вариант.

Владельцы малых фирм при принятии решения о выборе места часто руководствуются субъективным подходом, выбирая место по принципу личного удобства. Результатом могут быть серьезные потери в доходах. Целесообразно использовать более формализованный подход к принятию решения о местоположении бизнеса.

3.2. Методы принятия решения о выборе местоположения малого предприятия

Общая процедура принятия решения о выборе места может состоять из следующих этапов:

1 этап. Определение факторов, влияющих на принятие решения о выборе места

Набор факторов, влияющих на выбор места, достаточно широк и включает проблемы рынков, поставщиков, рабочей силы, конкуренции. Значение различных факторов может варьироваться в зависимости от размеров предприятий, сферы их деятельности, уровня применяемой технологии. В нижеследующей таблице представлены факторы различных уровней, которые должны оказывать влияние на выбор предпринимателей (табл. 3.1).

Таблица 3.1.

Факторы, влияющие на выбор местоположения нового предприятия

Факторы макроуровня	Факторы мезоуровня	Факторы микроуровня
1. Законодательство в сфере предпринимательства 2. Таможенные тарифы 3. Наличие квот на ввоз и вывоз товаров и капитала 4. Экономическая безопасность	1. Налоговый климат 2. Цена земли или иных основных средств 3. Цены на электроэнергию и иные коммунальные услуги 4. Рабочая сила: наличие, квалификация, цена 5. Доступность сырья, материалов и комплектующих изделий 6. Транспортные возможности 7. Доступность рынков сбыта 8. Политика местных органов власти по поддержке малого бизнеса 9. Криминогенная ситуация 10. Уровень жизни населения 11. Погодные условия	1. Стоимость торговых или производственных площадей 2. Наличие коммуникаций 3. Объем спроса на товары, услуги 4. Наличие конкурентов 5. Прогноз дальнейшего расширения 6. Удобство подъездных путей

Факторы макроуровня влияют на формирование государственной политики по привлечению иностранного капитала в нашу страну. Очевидно, что эти факторы воздействуют прежде всего на стратегию выбора местоположения отделений крупных корпораций. Однако опыт организации свободных экономических и оффшорных зон показывает, что эти критерии важны для принятия решений всеми фирмами независимо от их размеров.

Факторы мезоуровня непосредственно связаны с региональной политикой в сфере поддержки предпринимательства. На основе оценки этих факторов можно вырабатывать меры целенаправленного воздействия на размещение малых предприятий различных сфер деятельности как в целом в регионе, так и внутри него. Более того, чтобы сгладить исторически сложившиеся диспропорции и обеспечить более равномерное распределение предпринимательских структур и занятости населения, следует соотносить рейтинги различных территорий по выбранным факторам.

Факторы микроуровня в первую очередь используются самими предпринимателями при разработке бизнес-планов, определяют выбор конкретной площадки.

2 этап. Разработка альтернатив выбора места

На данном этапе предприниматели осуществляют подбор потенциальных площадок, исходя из их предпочтений и финансовых ограничений. Вначале определяется общий регион размещения бизнеса, затем производится выбор возможных мест внутри региона и определяются альтернативные площадки в данном районе.

3 этап. Определение критериев для оценки альтернатив

Этот этап во многом носит субъективный характер, отражает управленческие предпочтения. Чаще всего в качестве критерия выступает максимальная прибыль, в других случаях используется минимум затрат, удобство для владельца фирмы.

4 этап. Оценка альтернатив и осуществление выбора **Метод рейтинга факторов**

Наиболее простым и понятным методом сведения между собой количественных и качественных показателей является рейтинг факторов. Рейтинг факторов позволяет лицам, принимающим решение, учитывать свое личное мнение и имеющуюся в наличии количественную информацию. Использование данного метода для решения задачи выбора места включает следующие шаги.

1. Определение набора факторов для оценки местоположения бизнеса.
2. Определение экспертным путем значимости каждого фактора.
3. Балльная оценка экспертами или владельцем фирмы альтернативных площадок по выбранной шкале, например, стобалльной.
4. Определение суммарной взвешенной оценки по каждой альтернативе и выбор альтернативы с максимальным суммарным баллом.

Проиллюстрируем данный метод на примере выбора места для организации ювелирного магазина. В нижеследующей таблице представлена информация по двум возможным местам расположения (табл. 3.2).

Таблица 3.2.

Выбор лучшей альтернативы по рейтингу факторов

Факторы	Вес	Баллы		Взвешенные баллы	
		Вар. 1	Вар. 2	Вариант 1	Вариант 2
1. Стоимость аренды торговых площадей	0.4	60	70	$0.4 \times 60 = 24$	$0.4 \times 70 = 28$
2. Наличие подъездных путей	0.2	50	30	$0.2 \times 50 = 10$	$0.2 \times 30 = 6$
3. Наличие коммунальных услуг	0.1	100	40	$0.1 \times 100 = 10$	$0.1 \times 40 = 4$
4. Объем спроса	0.2	90	60	$0.2 \times 90 = 18$	$0.2 \times 60 = 12$
5. Возможности расширения	0.1	30	70	$0.1 \times 30 = 3$	$0.1 \times 70 = 7$
Итого:	1.0			65	57

Таким образом, первый вариант размещения нового магазина предпочтительнее, так как он имеет более высокий суммарный балл.

Метод центра тяжести

Метод центра тяжести целесообразно применять для определения расположения распределительного центра (оптовый склад, база, предприятие-франчайзер). Он позволяет оптимизировать затраты по транспортировке крупных оптовых складов, предприятий-франчайзеров и иных предприятий, работающих с большим числом субподрядчиков.

Метод базируется на следующих допущениях. Во-первых, предполагается линейная зависимость расходов по распределению от расстояния и отгруженного объема продукции. Во-вторых, соотношение объемов продукции, отгружаемых в различные пункты должны быть постоянным. Допускаемые изменения заключаются в том, что объем может увеличиться или сократиться при сохранении соотношения между пунктами отгрузки (например, сезонные изменения).

Для определения оптимального местонахождения распределительного центра необходима точная карта местности. На карту наносится система координат и определяются координаты каждого конечного пункта отгрузки, причем положение точки отсчета координат несущественно. Если объемы, отгружаемые для каждого места назначения равны, то можно получить координаты центра тяжести (т.е. место расположения распределительного центра) путем нахождения среднего значения x координат и среднего значения y координат.

Если количество отгружаемых единиц неодинаково для всех пунктов назначения (как обычно и бывает), то для определения центра тяжести следует использовать средневзвешенное значение, при этом за вес принимаются отгружаемые объемы.

Метод дает возможность свести к минимуму транспортные расходы.

Пример.

Фирма предполагает сотрудничать с 4 субподрядчиками. Координаты предприятий и еженедельные объемы отгрузки приведены в таблице 3.3:

Таблица 3.3.

Пункт назначения	Координаты (x, y)	Объем отгрузки, т
D1	2, 2	1600
D2	3, 5	1800
D3	5, 4	400
D4	8, 5	200
		4000

Определяем координаты центра тяжести (распределительного центра):

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i V_i}{\sum V_i} = \frac{2 \times 1600 + 3 \times 1800 + 5 \times 400 + 8 \times 200}{4000} = 3.05$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i V_i}{\sum V_i} = \frac{2 \times 1600 + 5 \times 1800 + 4 \times 400 + 5 \times 200}{4000} = 3.7$$

Следовательно, координаты центра тяжести составляют приблизительно (3, 3.7), т.е. распределительный центр должен находиться к югу от пункта назначения D2, имеющего координаты 3.5 (рис. 3.2)

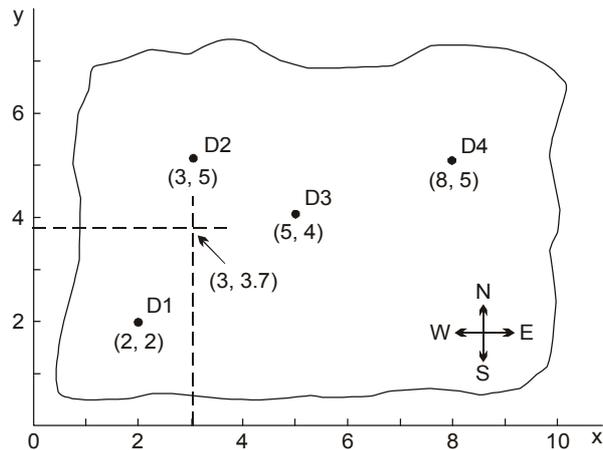


Рис. 3.2. Определение координат центра тяжести

Вопросы:

1. Какие факторы влияют на выбор местоположения предприятия?
2. В чем особенности рейтинга факторов как метода выбора местоположения новой фирмы?
3. Когда используется метод центра тяжести для выбора местоположения новой фирмы?

Контрольное задание:

Составьте рейтинг факторов по выбору места для Вашего нового бизнеса

Тема 4. Структура и функции современного менеджмента

В управленческой литературе во многих случаях, когда говорят о функциях управления, обычно имеют в виду две стороны этого понятия – управление как структура (статика управления) и управление как процесс (динамика управления).

1. В менеджменте **как структуре** можно выделить три основные функции: управление финансами, маркетинг и управление производством (хозяйством).

Эти три основные, а также вспомогательные функции (бухучет, работа с кадрами, техническая подготовка производства и т.д.), выполняют разные, но взаимосвязанные действия, необходимые для функционирования фирмы. Состав таких функций оказывает решающее воздействие на формирование аппарата управления.

2. Под функциями менеджмента **как процесса** понимается совокупность действий, с помощью которого неорганизованные ресурсы (люди, машины, сырье, капитал, время, площади) интегрируются в систему по достижению определенных целей. Фазами этого процесса выступают планирование, организация, мотивация и контроль. Кратко охарактеризуем их.

Планирование – основа успешной деятельности любой единицы организации. Только благодаря наличию процесса планирования спонтанная (стихийная) импровизация управления превращается в научный менеджмент.

Организация – это специфический вид деятельности менеджера по координации функционирования внутрипроизводственных подразделений фирмы для решения стоящих перед ней задач.

Мотивация – это такое регулирование побудительных стимулов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации.

Контроль. Последним этапом процесса управления является осуществление контроля, т.е. соизмерения фактических результатов с запланированными.

ВОПРОСЫ:

Охарактеризуйте основные функции менеджмента

Контрольное задание:

Опишите на примере Вашей работы, как Вы планируете, организуете, мотивируете и контролируете работу своих сотрудников

Тема 5. Методы принятия и обоснования решений

5.1. Процесс подготовки, принятия и реализации решения

В информационном смысле работа руководителя – непрерывный процесс принятия решений. К сожалению, часто эти решения не являются оптимальными. Конечно, подсказать какой-то один способ принятия верных решений нельзя. Вместе с тем практика и наука управления выработали ряд правил и процедур, следование которым увеличивает вероятность нахождения хороших, своевременных решений.

Процесс решения с технологической точки зрения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи. Рассмотрение возникших проблем в строгой логической последовательности дает возможность плодотворно сочетать формальные и эвристические методы в процессе подготовки и принятия решения и добиваться более высокого его качества.

Для целенаправленного выбора лучшего варианта решения из выявленного их множества можно предложить следующую схему процесса подготовки, принятия и реализации решения. Она включает 10 этапов (рис. 5.1).

1. Выявление проблемы. При этом под «проблемой» понимается разница между требуемым и существующим или прогнозируемым состоянием системы. Задача на этом этапе – поставить цель для фирмы и оценить потребность в принятии нового управленческого решения. Нередко для решения проблемы необходимо и достаточно добиться выполнения уже принятых управленческих решений, т.е. перейти от первого к восьмому этапу.

2. Сбор информации. На этом этапе концентрируются факты, мнения, сведения о первопричинах. Принципиально важным является не максимизация, а минимизация количества информации для принятия решения.

3. Формулировка возможных решений (альтернатив). Учет своего и чужого опыта, удач и неудач, активизация творческого поиска новых идей, даже самых «экзотических», определение путей и распределение ресурсов.

4. Формулировка критериев и выбор эффективных вариантов решений. Критерии выбираются с позиций целесообразности для данной управленческой системы, например, прибыль, себестоимость, наличие трудовых, финансовых и материальных ресурсов. Для выбора вариантов решений используется опыт и интуиция руководителя. Кроме этого могут и должны использоваться возможности математической, экономической и системной оптимизации.

5. Принятие решения. Это формулировка и регистрация выбранного решения. Оно может быть принято в форме устного распоряжения, подписи на деловом документе (письме, справке, инструкции, оперативного решения типа «приказа по организации», «служебной записки» и т.п.).

6. Разработка плана реализации решения. В организационном плане весь объем работ расчленяется по объектам, задачам, срокам. Для выполнения каждой группы работ подбираются исполнители соответствующей квалификации и в нужном количестве. Особое внимание должно быть уделено подбору руководителей работ.

7. Доведение до исполнителей. При этом разъясняется смысл и значение принятого решения, его возможные результаты, используется механизм стимулирования и ответственности исполнителей. При необходимости осуществляется переподготовка и обучение персонала.

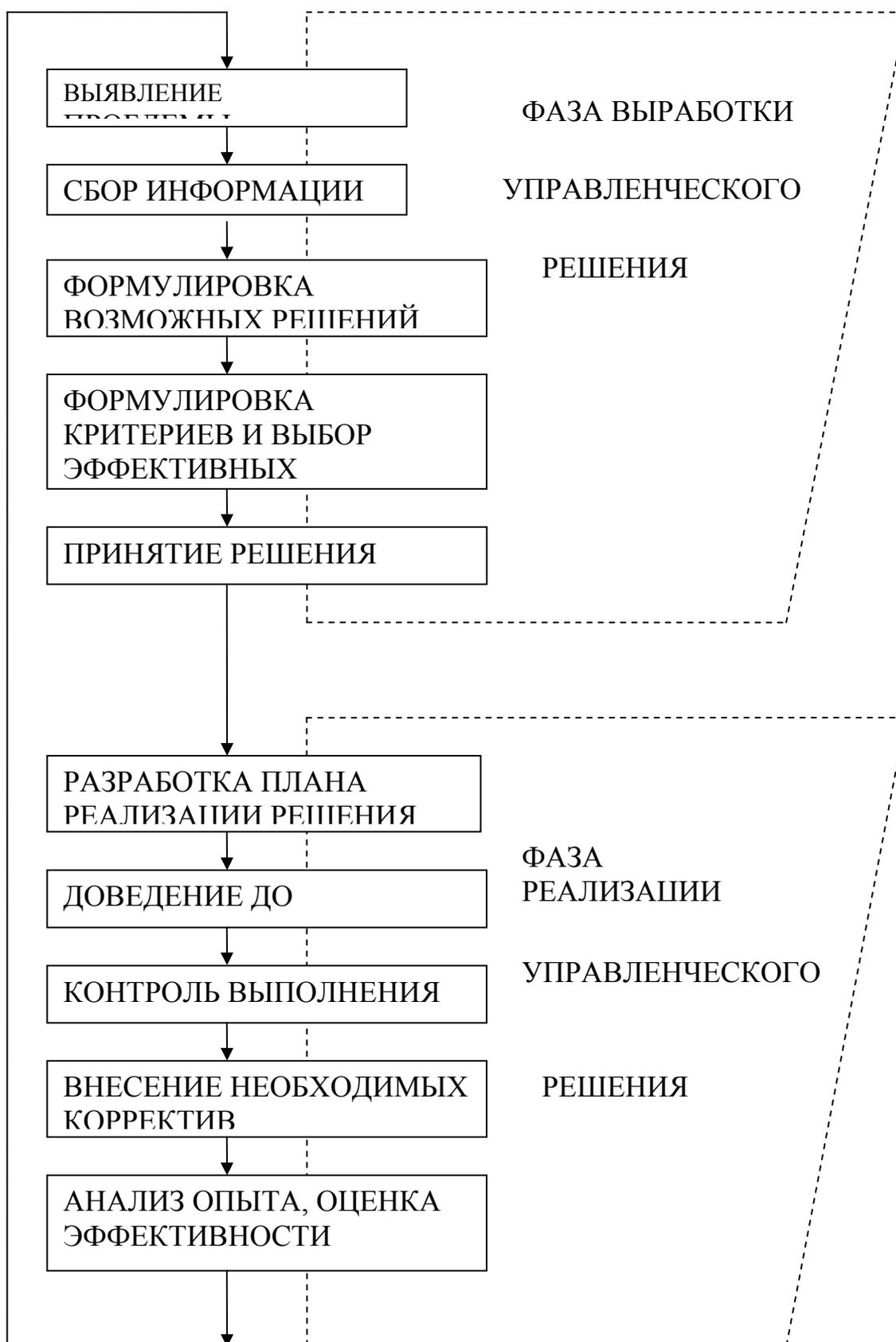


Рис. 5.1 . Алгоритм принятия управленческого решения

8. Контроль выполнения. Цель контроля состоит не только в своевременном выявлении отклонений от заданной программы, но и в их предупреждении.

9. Внесение необходимых корректив. В ходе контроля может выявиться необходимость внесения в принятое решение корректив, а иногда и принять новое решение. Это связано с ошибками в принятии решения или с резким изменением обстановки.

10. Анализ опыта и оценка эффективности. Оценки успехов и неудач должны быть дифференцированы в соответствии с их влиянием на ход дела. Анализ и обобщение накопленного опыта – основной путь к совершенствованию системы управления, создания базы данных типовых решений предприятия (организации).

Достаточно четкое последовательное разделение на этапы существует редко, поскольку в той или иной степени они осуществляются параллельно.

Обосновать и решить проблему с первого раза удается редко. Ключом к успешному решению является повторяющийся цикл выбора конечных целей, формулирования проблемы, разработки новых вариантов решения и т.д. Иными словами, возможен возврат с любого этапа процесса подготовки, принятия и реализации решения к предыдущим этапам.

Т.о., рассмотренный процесс носит итеративный характер, поэтому в ходе работы необходимо проявлять гибкость при возникновении новых факторов и проводить переоценку полученных результатов, а в некоторых случаях менять идеи, лежащие в основе решения.

5.2. Основные особенности управленческих решений

Управленческое решение – это выбор определенного курса действий из возможных альтернатив.

Особенности управленческих решений:

1. Наличие альтернатив (без вариантов нет необходимости в выборе решения).
2. Целевой характер (выбор решения зависит от поставленной цели; бесцельный выбор не рассматривается как решение).
3. Необходимость волевого акта лица, принимающего решения, т.к. оно формируется через борьбу мотивов и мнений.

Решения классифицируются по следующим признакам:

1. По содержанию:
 - экономические
 - политические
 - организационные и т.д.
2. По форме принятия:
 - индивидуальные
 - коллективные
3. По степени воздействия на будущее:

- оперативные
 - тактические
 - стратегические
4. По степени полноты информации:
- решения в условиях определенности
 - решения в условиях риска (вероятностной определенности)
 - решения в условиях неопределенности.

Подавляющее большинство решений руководитель принимает единолично – это функциональная обязанность менеджера. При этом используются эмпирические и расчетно-логические методы. Достоинством индивидуального принятия решения является оперативность, поэтому организационно-распорядительная деятельность менеджера базируется на единоличном принятии решений. Недостатком этого является субъективность, ограниченность в компетентности, невозможность переработать большие объемы информации и разработать несколько альтернативных решений.

Исходя из этого, комплексные решения, относящиеся к различным сторонам деятельности организации, должны приниматься коллегиально.

Достоинства коллегиального принятия решений:

Возможность разработки нескольких альтернатив.

Снижение субъективного влияния отдельных людей.

3. Повышение обоснованности принимаемых решений за счет профессиональной компетентности участников обсуждения.

5.3. Коллегиальные методы принятия решений

Правила проведения совещания:

1. Необходимо заранее определить цели совещания, сформулировать повестку дня и ознакомить с ней потенциальных участников.

2. На совещание должны приглашаться только те лица, которые могут принимать решения по данному вопросу.

3. Продолжительность совещания с насыщенной повесткой дня должна быть не более 2 часов, а время обсуждения одного крупного вопроса не более 40 минут. Продолжительность оперативного совещания 20-30 минут. При необходимости проведения проблемного совещания свыше 2 часов, следует делать перерывы после каждых 2 часов работы. Эти ограничения связаны с границами физической и психологической усталости.

4. Ведущему совещание следует соблюдать следующие требования:

- несмотря на раздражение, следует говорить медленно и негромко;
- нужно обращаться не непосредственно к своему противнику, а ко всей аудитории;
- в начале реплики нужно подчеркнуть, что ваши взгляды и взгляды оппонента совпадают по некоторым вопросам;
- необходимо делать краткие выводы не только в конце обсуждения, но и по его ходу, т.к. это позволяет не увести дискуссию в сторону;

5. Официальным документом, на основании которого руководитель вправе требовать выполнения принятых решений является протокол, в нем фиксируется суть рассматриваемых решений. Для ведения протокола, необходимо приглашать компетентного в рассматриваемых вопросах специалиста.

Японская кольцевая система принятия решений «Кингесё»

Вначале подготавливается проект новшества, он рассылается специалистам по списку, составленному руководителем. Список составляется в порядке возрастания компетенции лиц в рассматриваемом вопросе.

Каждый специалист должен в оговоренный срок составить письменное заключение по проекту. После того как проект возвратится к руководителю, назначается совещание, на него приглашаются только те специалисты, чье мнение руководителю недостаточно ясно. Совещание проходит быстро и эффективно, так как все участники ознакомлены с замечаниями предшествующих по списку специалистов. Метод позволяет сократить время проведения совещания на 15-30%.

Мозговая атака

Мозговая атака – это метод принятия коллективного решения. Он основан на эффекте «синергии». Этот эффект заключается в том, что результат коллективного взаимодействия выше, чем сумма входящих в него эффектов.

Этапы:

Перед группой ставится проблема для обсуждения и предлагается выдвигать идеи по ее разрешению. Основным принципом проведения первого этапа – отсутствие критики идеи. Все идеи, вплоть до нереальных, фиксируются без обсуждения.

Обсуждаются высказанные идеи и определяются приоритеты.

Мысленный групповой анализ реальной ситуации

Мысленный групповой анализ реальной ситуации применяется в тех случаях, когда проблемной ситуации можно дать количественную оценку на основе интуиции или здравого смысла. Для обсуждения необходимо не менее 20 участников.

Ведущий формулирует проблему и записывает на листе бумаги. Рисуются вертикальная ось и шкалируется от 0 до 100% (рис. 5.2).

Каждому участнику предлагается количественно оценить проблему. Выводится средневзвешенная оценка и на ее уровне проводится горизонтальная ось.

С помощью мозговой атаки определяются сдерживающие и движущие силы.

Определяются приоритеты в отношении сдерживающих и движущих сил. Разрабатывается программа по усилению движущих сил и преодолению сдерживающих сил.



Рис. 5.2. Пример анализа ситуации

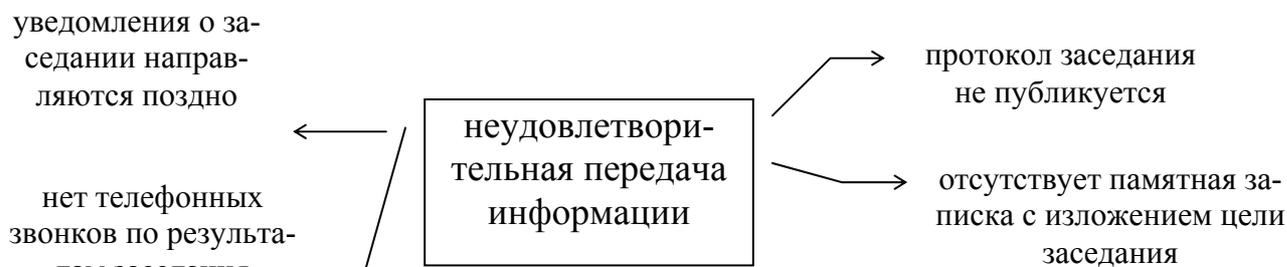
Карта мнений

Карта мнений представляет собой неструктурированную причинно-следственную диаграмму. Она используется на заседаниях, на которых отдается предпочтение более раскованному и свободному обсуждению сложной проблемы и ее причин. Этапы:

Формулировка записывается в центре листа бумаги. С помощью мозгового штурма высказываются мнения о возможных причинах (рис. 4).



Карта мнений (I уровень)



Карта мнений (II уровень)

Рис. 5.3. Пример составления карты мнений

После выявления причин группа выбирает наиболее существенную причину, формулирует ее в виде проблемы и строит карту мнений.

Разрабатывают план проведения соответствующих мероприятий.

Метод причинно- следственных цепочек

Метод позволяет выявить корневые причины возникновения проблем и тем самым найти эффективные методы воздействия на них. Технология метода такова:

1. С помощью анкетирования, мозговой атаки и многих других методов выявляются основные проблемы предприятия.

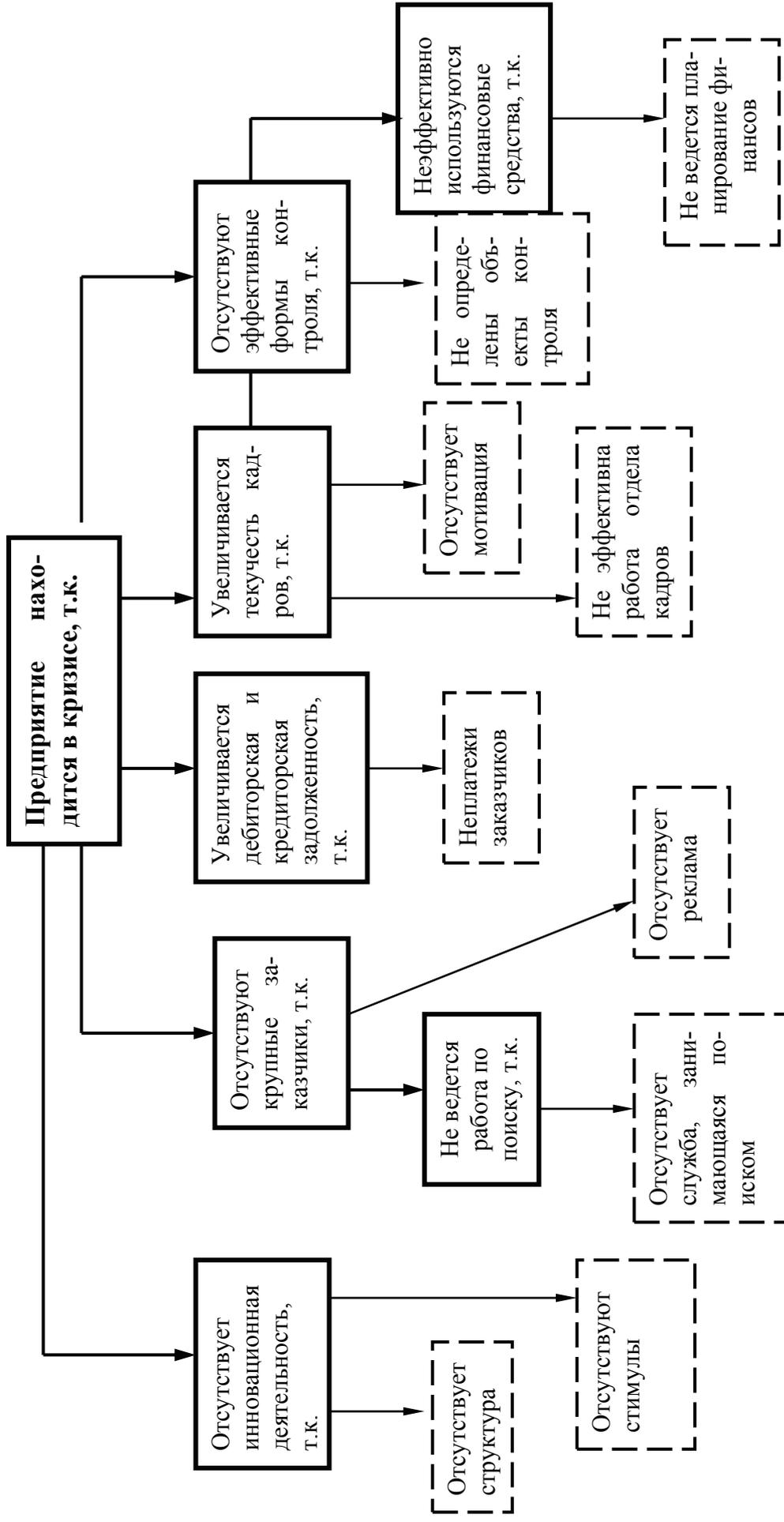
2. Выявляются причины возникновения проблем и наносятся на схему. Пример на следующей схеме (рис. 5.4).

3. Строим таблицу, в которой указаны корневые проблемы и методы их устранения (таблицы 5.1 и 5.2).

Таблица 5.1.

Корневые проблемы кризисного положения предприятия «XXX»

Корневые проблемы	Методы воздействия
1. Отсутствие структуры занимающейся инновационной деятельностью	Создание инновационной целевой группы.
2. Отсутствие стимулов к инновациям	Разработка системы стимулирования инновационной деятельности.
3. Отсутствие службы занимающейся поиском заказчиков	Создание отдела маркетинга.
4. Отсутствие рекламы	Размещение рекламы в специальных изданиях.
5. Неэффективная работа отдела кадров	Разработка требований к кадровой службе, в крайнем случае, реорганизация.
6. Отсутствие мотивации у работников	Разработка и применение эффективной системы мотивации.
7. Не определены объекты контроля	Разработка системы контроля, с определением объектов контроля и лиц, ответственных за его исполнение.
8. Не ведется планирование финансов	Внедрение бюджетного планирования.



[- корневая причина

Рис. 5. 4. Пример причинно-следственной цепочки

Таблица 5.2.

Итоговая таблица рекомендаций

Проблема	Методы Воздействия	Анализ эффективности методов	
		Потенци- ал. результат	Затраты
Совершенствование инновационной деятельности	Инновации в Организационной структуре; создание отдела маркетинга	Систематический анализ рынка, поиск заказчиков, налаживание взаимодействия между подразделениями	Зарботная плата сотрудникам отдела маркетинга
	Создание целевых инновационных групп	Разработка инновационных проектов, бизнес-планов и т. д.	Зарботная плата участникам группы, затраты на исследования
	Внедрение эффективной системы стимулирования	Активизация творческой деятельности, нормализация психологического климата	Затраты на материальное стимулирование
Отсутствие эффективных форм планирования	Стратегическое планирование	Позволяет видеть и оценить будущее	Подготовка персонала
	Бюджетное планирование	Позволяет руководству реально оценить финансовое положение и применить грамотное решение	Стимулирование
Рост дебиторской и кредиторской задолженности	Ограничение неэффективных сфер деятельности	Остановка роста дебиторской задолженности	Затраты на закрытие объектов
	Совершенствование договорной дисциплины с банком	Повышение ответственности банка перед предприятием	Переоформление договора с банком
	Ведение платежного календаря для обеспечения периодов, которые характеризуется недостатком денежных средств	Позволяет контролировать своевременное перечисление заказчиками денежных средств	Подготовка персонала

Вопросы:

1. Назовите характерные особенности управленческих решений
2. Охарактеризуйте достоинства и недостатки индивидуальной и коллективной форм выработки и принятия решений
3. Назовите порядок подготовки и проведения совещания

Контрольное задание (выполните одно из трех на Ваш выбор):

Упражнения:

- 1. Проведите мысленный групповой анализ реальной ситуации, например, «Плохая работа городского транспорта», постройте график*
- 2. Постройте карту мнений по выбранной Вами проблеме, например, «слабая мотивация персонала»*
- 3. Выполните анализ любой проблемы Вашей компании методом причинно-следственных цепочек, например, «низкий объем продаж»*

Тема 6. Стили управления

Одно из важнейших требований, предъявляемых жизнью к руководителю трудового коллектива – умение общаться с людьми, быть для них авторитетом. Во многом такое умение связано со стилем работы руководителя.

В теории и практике управленческой деятельности сложилось несколько подходов к классификации стилей руководства.

В 30-е годы Курт Левин выделил 3 основные типа стилей руководства: автократический, демократический и попустительский. До сих пор этот подход к анализу и классификации стилей является наиболее распространённым.

Автократический (авторитарный) стиль руководства – это стиль прямых указаний, распоряжений, не предполагающих каких-либо возражений или соображений со стороны подчинённых. Такой руководитель единолично принимает решения, жёстко определяет и контролирует всю деятельность подчинённых. Руководитель-автократ единолично концентрирует у себя всю информацию, необходимую для управления.

Авторитарный стиль в наибольшей степени отвечает чрезвычайным ситуациям, он необходим в военной обстановке.

Демократический стиль руководства характеризуется наличием доброжелательных советов, просьб и поручений, активным участием подчинённых в выработке управленческих решений.

Подчинённые получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Инициатива с их стороны всячески стимулируется.

Попустительский (либеральный) тип руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчинённых. Руководитель выступает в роли посредника при осуществлении контактов между занятыми в производстве группами людей, обеспечивая их информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы.

Такой стиль допустим лишь в тех ограниченных условиях, когда подчинённые по уровню своей квалификации не уступают руководителю, и при этом не хуже него знают основные практические задачи коллектива.

Вопросы к теме:

1. Охарактеризуйте автократический, демократический и либеральный стиль руководства

Контрольное задание:

1. Заполните тест самооценки руководителем стиля его управления. В этом тесте даны 20 утверждений. Оцените их по 5-бальной системе. Как Вы поступаете, когда Вам приходится взаимодействовать с другими людьми?

№ п/п	Действия	Баллы				
		1	2	3	4	5
1	Указываете людям, что надо делать	1	2	3	4	5
2	Выслушиваете мнение других людей	1	2	3	4	5
3	Привлекаете подчиненных к принятию решений, спрашиваете их мнение.	1	2	3	4	5
4	Даете возможность подчиненным действовать самостоятельно – определять задачи и способы их достижения	1	2	3	4	5
5	Подробно инструктируете подчиненных, как нужно исполнять работу	1	2	3	4	5
6	Обучаете подчиненных	1	2	3	4	5
7	Советуетесь с подчиненными	1	2	3	4	5
8	Не мешаете подчиненным работать	1	2	3	4	5
9	Жестко регламентируете рабочее время, указывая в течение дня, что нужно делать подчиненным	1	2	3	4	5
10	Регистрируете успехи, производственную активность подчиненных	1	2	3	4	5
11	Развиваете, инициируете и поддерживаете инициативу	1	2	3	4	5
12	Предоставляете подчиненному возможность самому планировать свою работу	1	2	3	4	5
13	Показываете своим подчиненным, как нужно и не нужно работать	1	2	3	4	5
14	Привлекаете подчиненных к анализу производственных проблем	1	2	3	4	5
15	Внимательно относитесь к подчиненным, выслушивая их	1	2	3	4	5
16	Вмешиваетесь в дела подчиненных только тогда, когда это необходимо	1	2	3	4	5
17	Имеете свое мнение, на которое влияет мнение подчиненных	1	2	3	4	5
18	Разногласия стараетесь улаживать, прилагаете соответствующие усилия	1	2	3	4	5
19	Разногласия стараетесь не допускать	1	2	3	4	5
20	Считаете, что каждый способен на то, на что он способен	1	2	3	4	5

Авторитарный стиль характеризуется в пунктах 1,5,9,13,17

Демократический 3,4,7,8,11,15,16,19,20

Либеральный 2,6,7,10,12,14,18

Общая оценка набранных баллов в пределах 30-40 свидетельствует о пассивности руководителя.

2. Разработайте предложения по совершенствованию своего стиля руководства

Тема 7. Управление личным временем (time-management)

Многие предприниматели и руководители испытывают на себе давление фактора времени. Они постоянно жалуются на его нехватку. Некоторые из них могли бы значительно лучше решать свои задачи по управлению, если бы они не находились всегда в стрессовом состоянии и так много не работали. Значит, нужно иначе организовать управление личным временем.

Проблема времени часто никак не связана с самим временем. В действительности мы просто не знаем, как правильно распорядиться временем. Если составить личный план мероприятий, то можно разработать индивидуальную стратегию позитивного изменения сложившихся привычек в использовании времени. Таким образом, возможно повышение продуктивности труда и сокращение числа стрессовых ситуаций. У нас появится дополнительное время для более быстрого и эффективного достижения целей.

Некоторые методы управления временем:

1. Составление фотографий рабочего дня

Каждый работник предприятия может позитивно изменяться. Это должно относиться, прежде всего, к руководителям всех уровней. Прежде чем требовать изменений в поведении, необходимо проанализировать существующее состояние. Для этого целесообразно составить фотографии рабочего дня.

Руководители всех уровней в течение недели точно записывают все, что и в какое время они делали, как часто и кто их прерывал, к рассмотрению каких вопросов они так и не вернулись. Записи необходимо делать с точностью до минут.

Если проанализировать отдельные записи за неделю, то можно быстро выявить задачи, на которые не хватило времени, и сотрудников, которые чаще всего обращались к руководителям. Станет также видно, что выполнение большей части ежедневных мелких работ может быть делегировано.

Фотографии рабочего дня помогают руководителям всех уровней более эффективно распределить их время в будущем. У них появляется возможность определить, в какие часы они могут работать относительно спокойно, а в какие их отвлекают особенно часто. Кроме того, становится очевидным, что различные задачи имеют разную значимость для предприятия.

Проведение ABC-анализа

Для оценки степени важности задач подходит, прежде всего, ABC-анализ. Практика постоянно подтверждает, что в процессе производства продукции первые 5-20% входных параметров обеспечивают достижение 75-80% результативных параметров. Остальные 80-95% входных величин дают только около 5-20% общего результата.

На многих предприятиях мы устанавливаем, например, что 20% всех клиентов дают около 80% оборота. Исходя из этого, мы можем заключить, что не все клиенты одинаково важны. Поскольку время сотрудников отдела продаж слишком ценно, они не должны одинаково интенсивно заниматься всеми клиентами. Личные посещения допустимы только для А-клиентов. Контакты с С-клиентами должны поддерживаться только по телефону, поскольку посещение С-клиентов будет стоить слишком дорого. В ежедневной работе это означает, что в первую очередь должны выполняться не самые простые виды работ, а самые важные.

Таким образом, деятельность руководителей всех уровней должна быть исследована при помощи ABC-анализа. При этом анализе исходят из того, что затраты времени на выполнение работ не соответствуют значимости этих работ. Результат ABC-анализа четко показывает, что необходимо различать А-, В- и С-задачи.

А-задачи – самые важные, на их выполнение требуется примерно 5% времени. Значимость А-задач с учетом их вклада в достижение целей оценивается примерно в 75%, что показано на рис. 7.1.

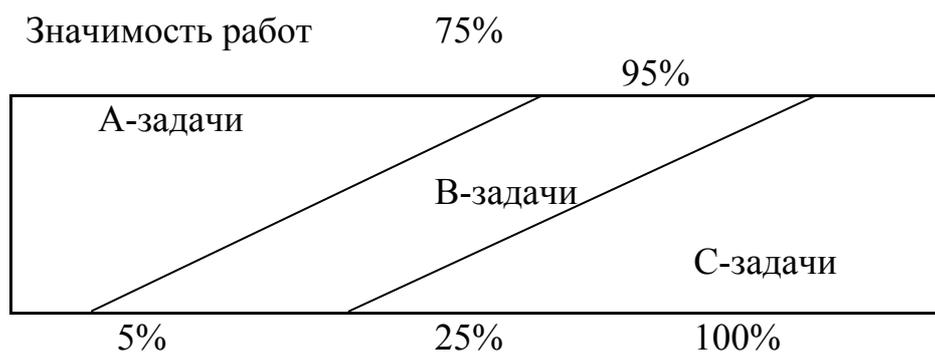


Рис. 7.2. ABC-анализ задач руководителя

Задачи средней важности составляют примерно либо по затратам времени и 20% по значимости. Эта категория называется В-задачи.

С-задачи занимают примерно 75% времени и вносят вклад в получение доходов предприятия только в размере 5%. Эти задачи по возможности должны быть делегированы.

Порядок выполнения ABC-анализа:

1. Составление списка всех видов деятельности на соответствующий плановый период в один месяц.
2. Упорядочение всех задач по важности, т.е. по их стоимостной оценке для достижения установленных целей.
3. Оценка всех учтенных видов деятельности в соответствии с ABC-шкалой.

Проверка личного временного графика с точки зрения соответствия важности задач и запланированного на их выполнение времени.

Корректировка временного графика в соответствии с установкой на А-, В- и С-задачи.

4. Разделение задач по важности и срочности (матрица Эйзенхауера)

Задачи могут быть оценены также по критериям важности и срочности с целью быстрого определения предпочтительности их выполнения. Если мы выбираем эти критерии, то существуют четыре возможности (рис. 6).

А-задачи. Это очень важные и срочные задачи. Они должны быть решены немедленно и лично тем человеком, которого они касаются. Ранг этих задач самый высокий.

В-задачи. Эти задачи очень важные и срочные. Их необходимо решать после того, как выполнены А-задачи, и обязательно наметить сроки их выполнения. Если у самого предпринимателя нет времени, он должен сделать попытку их делегирования для своевременного решения.

С-задачи. Эти задачи очень срочные, но менее важные. Как правило, их легко решить, поэтому нужно по возможности делегировать.

«Мусорная корзина». На предприятии также много задач, которые не являются ни важными, ни срочными. Предприниматели не должны сами заниматься ими, поскольку время этих людей очень дорого. Некоторые из этих задач разрешаются сами собой, поэтому они предназначены скорее для «мусорной корзины».

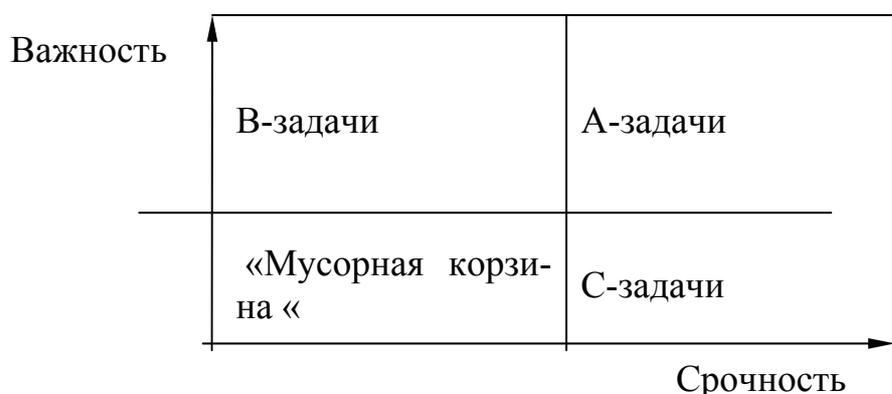


Рис. 7. Разделение задач по важности и срочности

Если делегировать решение С-задач и части В-задач, у предпринимателей и руководителей появится больше времени для других важных и срочных дел. Следует обратить внимание на то, чтобы наряду с задачами и ответственностью делегировались и соответствующие права. Решение задач должно поручаться только работникам, которые находятся в прямом подчинении руководителей подразделений. Таким образом, достигается лучшая мотивация и повышается квалификация работников. Необходимо регулярно контролировать выполнение делегированных задач. За хорошее выполнение порученных работ следует высказать признание. Тогда ускоряется процесс обучения и улучшается мотивация сотрудников. Предприниматели и руко-

водители должны вплотную заниматься решением А-задач. Дополнительно выигранное время может быть использовано для решения стратегических вопросов и творческой деятельности. Многообразие продукции, ориентация на клиента и гибкость дают преимущества в конкурентной борьбе, которые обеспечивают успешное управление предприятием.

Контрольное задание

1. В течение типичного рабочего дня запишите свои основные виды работы с временем их выполнения.
2. Распределите их на А, В и С задачи.
3. Составьте матрицу Эйзенхаура и план делегирования полномочий по результатам анализа.

Тема 8. Планирование как функция управления

Процесс планирования включает определение миссии организации и постановку ее целей.

Миссия- это цель организации, сформулированная в общем виде, или ее главная задача. В определение миссии входит выбор направления предпринимательской деятельности.

Под ***целью*** понимается желаемое состояние или место, которое фирма предполагает занять на рынке.

Общеприемные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик (SMART-принцип):

1. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть *достижимой*, – чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* – т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Одним из качественных методов комплексной оценки направления деятельности предприятия является метод построения дерева целей.

«Дерево целей» – это графическое изображение связей между целями и средствами их достижения.

Корнем такого дерева является главная цель, то есть та, которую мы хотим достичь. Ветвями являются частные цели 1-го, 2-го уровней и т.д. «Дерево целей» разворачивается до такого уровня, на котором можно сформулировать конкретные задачи. После построения «дерева целей» разрабатывается программа мероприятий по их достижению.

Рассмотрим пример дерева целей для промышленного предприятия «УУУ» (рис. 8.). Как видно из рисунка, основной целью «УУУ» является получение максимальной прибыли акционерами предприятия. При этом приоритетными задачами организации на пути достижения поставленных целей являются повышение конкурентоспособности продукции предприятия, увеличение доли рынка и снижение издержек.

Метод Дельфи является методом установления экспертных оценок о суждениях, которые трудно измерить объективно или оценить традиционными методами. Этот метод часто применяется для прогнозирования состояния технологии. Ограничением метода является возможность прогноза только в количественной форме.

Особенностью данного метода является отсутствие непосредственной дискуссии участников обсуждения. Используется система опросов и обратной связи после каждого этапа прогнозирования.

Метод сценариев является одной из реализаций ситуационного подхода в управлении.

Сценарий – это предполагаемый или возможный ход события, включая и описание ведущих к нему путей. Сценарий может разрабатываться как применительно к предпринимательской деятельности, так и для любой другой деятельности.

Процесс построения сценария можно разделить на два *этапа*:

1. Приглашаются специалисты различного профиля, и перед ними ставится цель прогнозирования. Одновременно разрабатывается несколько альтернативных сценариев, каждый из которых основывается на разном наборе предположений и разной логической последовательности событий, которые могут произойти.

2. С помощью различных интуитивных, логических или математических методов исследуются все альтернативные сценарии. Результатом прогнозирования является итоговый документ, содержащий все альтернативные и рекомендуемый сценарий.

Вопросы:

1. В чем особенности планирования как функции управления?
2. Охарактеризуйте SMART-принцип
3. Как построить «дерево целей»?

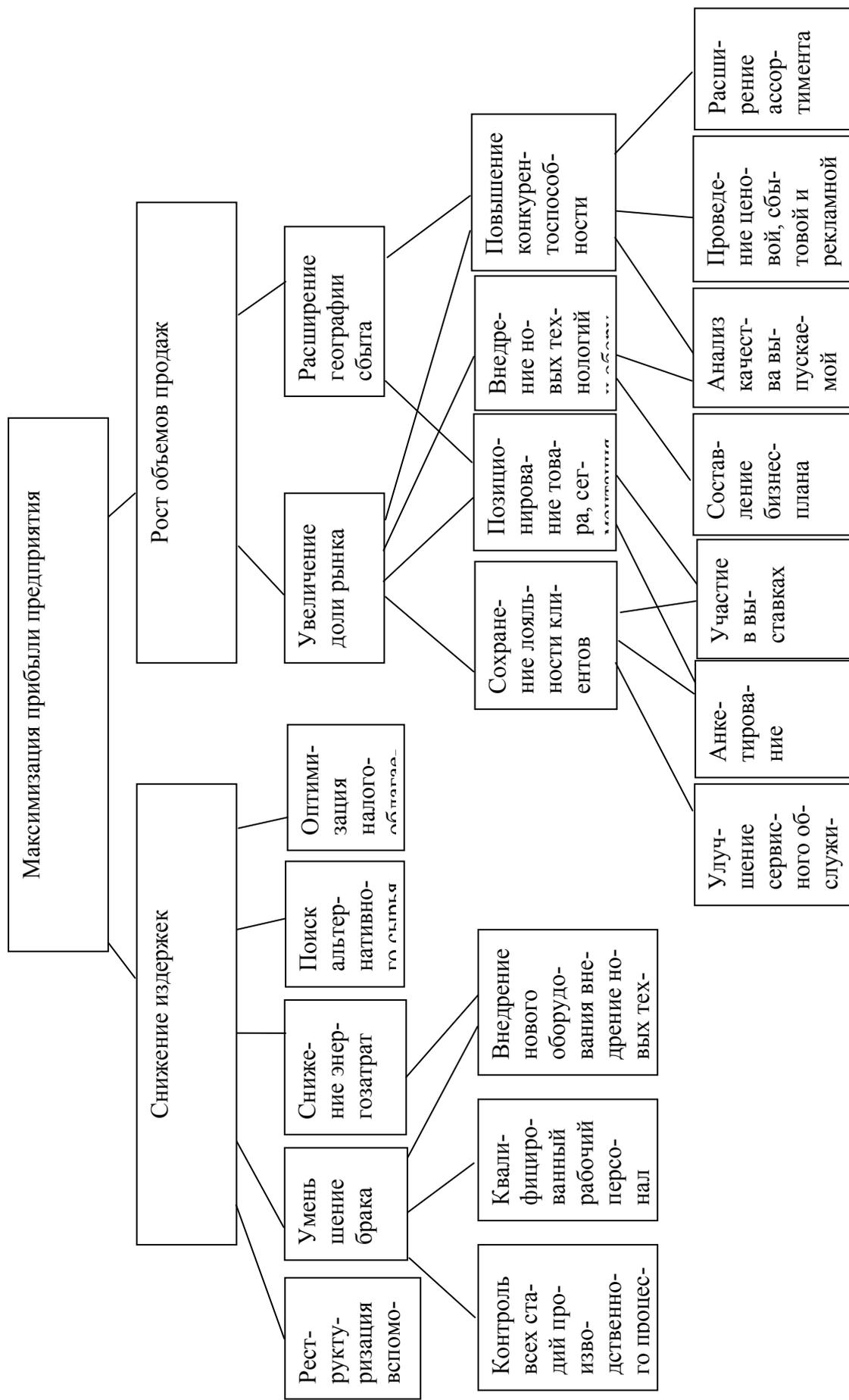


Рис. 8.1. Дерево целей предприятия «УУУ»

4. Как провести прогнозирование по методу Дельфи?

5. Что такое сценарный метод прогнозирования?

Контрольное задание:

Составьте дерево целей по любой проблеме Вашего предприятия, например, низкая рентабельность, низкое качество обслуживания

Тема 9. Организация и организационные структуры

9.1. Функция управления организацией

Функция организации состоит в том, чтобы заблаговременно иметь все нужное для выполнения плана. Её назначение состоит в том, чтобы правильно подобрать кадры, построить формальную организационную структуру, умело делегировать полномочия.

Согласно современной теории менеджмента в структуре организации, занимающейся предпринимательством, можно выделить пять групп функциональных процессов: производство; маркетинг; финансы; работа с кадрами; учет, анализ и контроль хозяйственной деятельности (рис.9.1).



Рис. 9.1. Основные функции в структуре предприятия

Основные направления деятельности этих отделов приведены в таблице 9.1.

Таблица 9.1

Направления деятельности основных отделов предприятия

Отдел 1	Направление деятельности 2
Производственный	Разработка и проектирование продукта; выбор технологического процесса, выбор технологий и методов изготовления продукта и т.д.
Маркетинг	Исследование рынка; разработка предложений по выпуску видов продукции; определение цен на продукты; разработка фирменных знаков; реклама; стимулирование продаж; организация выставок и связей с общественностью; организация маркетинга; организация сбыта продукции; формирование каналов сбыта; разработка систем распределения товара; обслуживание покупателей; организация правового обеспечения маркетинга; составление бюджета маркетинга; организация маркетинг-аудита и маркетинг-контроллинга и т.д.
Финансовый	Составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денежных средств между направлениями деятельности организации; оценка финансового потенциала организации

1	2
Работа с персоналом	Подбор и расстановка кадров; обучение и повышение квалификации кадров; компенсация за выполняемую работу; создание условий для работы; взаимодействие с профсоюзами и разрешение трудовых споров
Учета, анализа и контроля	Обработка и анализ финансовой информации в деятельности организации, организация учета информации, формирование системы контроля за основными направлениями хозяйственной деятельности

9.2. Процесс формирования организационных структур

Организационная структура означает иерархию подчинения и связи структурных единиц, которые производят бизнес-процессы. Группировка в организационную структуру осуществляется на базе структуры и группировки бизнес-процессов.

Характерными недостатками оргструктур большинства российских предприятий являются:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;
- наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;
- недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);
- отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
- отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

Все это приводит к тому, что большая часть задач развития не решается, поскольку либо ответственного лица нет вообще, либо таких лиц слишком много.

Типичная схема процесса формирования организационной структуры и функций может быть представлена следующим образом:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы предполагает:

- определение целей производственно-хозяйственной системы и проблем, подлежащих решению;

- разработку общей спецификации функциональных и ролевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- определение числа уровней в системе управления;
- регламентацию степени централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях;
- определение основных форм взаимоотношений организации с окружающей средой;
- определение требований к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Разработка состава основных подразделений и связей между ними заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по блокам, но и вплоть до структурных подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

Регламентация организационной структуры предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение квалификационного состава и численности подразделений;
- распределение задач и работ между исполнителями;
- регламентацию ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе с применением вычислительной техники;
- разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении совместных работ;
- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Ниже приведены важнейшие принципы, которым должны отвечать структура и функции компании:

- соответствие генеральной цели реорганизации (развития) компании.
- Существует определенная последовательность перехода от целей организации к ее структуре: цели организации; стратегическая концепция развития; стратегия развития организационной структуры; организационная модель; организационный проект; организационная структура предприятия;
- адаптивность структуры и функций, т.е. способность эффективного приспособления к новым задачам и условиям их решения. Так, детальное содержание и мощности перечисленных выше структурно-функциональных блоков должны изменяться в зависимости от условий деятельности и загрузки компании;
 - обеспечение оптимального уровня централизации руководства компанией, как правило, со снижением числа связей, замкнутых на первого руководителя, и четкого разделения функций директора по производству и главного инженера;

- системное использование концепции управления проектами с глубокой проработкой начальной (прединвестиционной) фазы проектов. В качестве руководителей проектов следует использовать профессиональных управляющих, имеющих базовую подготовку по специальности «проект-менеджмент», а в составе команд проектов должны присутствовать представители проектных институтов, что позволит сократить проектный цикл;

- наличие сертифицированной на международном уровне системы качества;

- создание целостной системы корпоративного и производственного планирования;

- системное использование современных информационных технологий;

- развитая система маркетинга с передачей ей функций совершенствования ассортимента;

- наличие подразделения, отвечающего за весь комплекс вопросов по так называемым связям с общественностью;

- создание системы персональной ответственности за реализацию каждой функции: устанавливается один ответственный – именно тот, кто ее осуществляет. С учетом этого производится расчет численности работников компании. Вместе с тем обеспечивается ответственность за принимаемые решения перед высшими органами управления компанией так называемых топ-менеджеров – генерального директора, его заместителей и руководителей соответствующих направлений. Таким образом, обеспечивается сочетание высокого уровня централизации руководства компанией с децентрализованной схемой принятия стандартных (рутинных) решений;

- структура должна обеспечивать стандартный уровень управляемости. Ниже приведены рекомендуемые (для инвестиционных проектов) величины:

- количество филиалов и структурных подразделений, замыкающихся на президента/генерального директора, – от 3 до 5;

- то же, вице-президента/заместителя генерального директора – от 6 до 8;

- число непосредственно подчиненных лиц у руководителя структурного подразделения – не более 10; число рабочих в бригаде – от 5 до 15;

- обеспечение совмещения должностей по вертикали и по горизонтали на всех структурных уровнях. Этот принцип преследует цель обеспечения лучшей кооперации между функционально близкими подразделениями и подготовки дублеров в соответствующих случаях. В расчетах численности работников аппарата управления величину коэффициента совмещения рекомендуется принимать равной 0,80-0,85;

- наличие гибкой, имеющей определенную степень самостоятельности коммерческой службы, организованной по региональному и продуктовому принципам и предполагающей делегирование ей определенных полномочий и ответственности за принятые решения в области продаж и покупок;

- создание службы управления изменениями, основной задачей которой должно стать организационное обеспечение адаптации производства и технологических процессов к меняющимся рыночным условиям;
- введение должности директора-администратора с передачей ему всех вспомогательных и обслуживающих подразделений;
- для придания гибкости и экономичности организационной структуре возможно частичное вынесение за пределы фирмы ряда задач, требующих больших затрат и высококвалифицированных кадров, в том числе:
 - маркетинговые исследования;
 - трастовое управление временно свободными ресурсами;
 - мероприятия по налоговому планированию;
 - управление имуществом;
 - разработка бизнес-планов инвестиционных проектов.

При всех различиях в подходах к бизнесу в специфике деятельности прохождение компанией определенных этапов развития организационных структур является обязательным. Эти этапы могут быть разными по времени. Так, без прохождения этапа деятельности в условиях линейно-функциональной структуры в компании отсутствует возможность отработки отношений «руководитель – подчиненный» и достижения соответствия этих отношений уровню, адекватному требованиям внешней среды. Парадокс порой заключается в том, что «новые» российские компании, построив первоначально свои структуры управления, например по проектному принципу, используя неформальные организационные структуры, в дальнейшем по мере роста компании вынуждены переходить к использованию иерархических принципов, которые можно охарактеризовать как более низкий уровень развития организационных структур. Не существует однозначно хороших или плохих структур управления, могут быть разные условия их применения.

Приведем основные понятия, связанные с организационными структурами управления.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функций управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят также и руководителей.

Степень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. В последнее время в экономической литературе, посвященной организационным структурам управления, часто можно встретить понятие «департаментизация» («департаментализация»), означающее процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т.е. процесс деления компании на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие конкретные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято подразделять, прежде всего, на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное назначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические) – это связи руководства и подчинения; необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи, т.е. связи подчинения по всем вопросам, руководитель осуществляет прямое руководство подчиненными. Функциональные связи, т.е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер.

В структуре предприятия можно выделить несколько основных составляющих.

Технологическая структура – состав и взаимосвязи подразделений основного производства предприятия. Результатом деятельности основного производства является выпуск профильной для предприятия, т.е. доминирующей по удельному весу в общем объеме производства, продукции.

Производственная структура – состав и взаимосвязи подразделений основного и вспомогательного производств предприятия. Результатом деятельности вспомогательного производства является выпуск продукции (оказание услуг) для подразделений основного производства, необходимых для полноценного функционирования последнего.

Хозяйственная структура – состав и взаимосвязи подразделений основного, вспомогательного, а также непрофильных производств предприятия. Непрофильными производствами считаются подсобные хозяйства и объекты социальной сферы, находящиеся на балансе предприятия, а также подразделения, утилизирующие отходы основного производства. Подсобные хозяйства предназначены для производства продукции (как правило, продовольствия) с целью удовлетворения потребностей членов трудового коллектива предприятия. Объекты социальной сферы предназначены для оказания услуг (как правило, жилищно-коммунальные, здравоохранение, образование и дошкольное воспитание, культура, отдых, спорт) членам трудового коллектива предприятия.

Структура управления – состав и взаимосвязи управленческих подразделений предприятия.

9.3. Типология организационных структур

Долгое время структуры управления выстраивались в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале прошлого века Ф.У. Тейлором и М. Вебером. Организационные структуры, построенные на этих принципах, получили название иерархических или бюрократических структур¹. Наиболее распространенными типами иерархической структуры являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональные структуры управления.

1. Линейная организационная структура.

Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления.

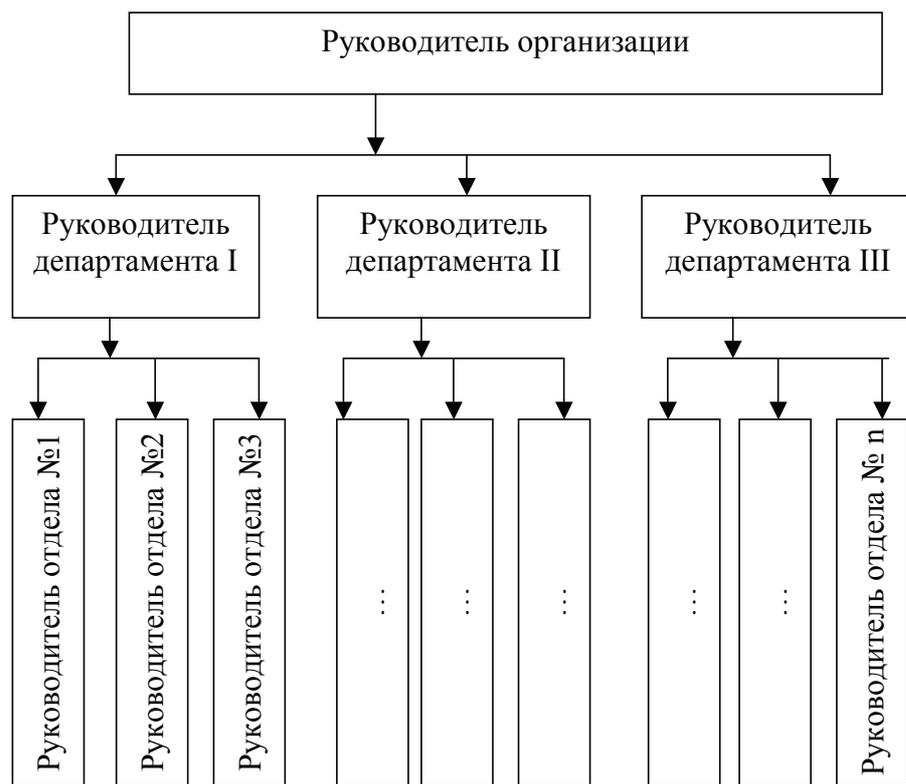
При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результат всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху – вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует **принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.**

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким – либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой – начальник «моего» начальника.

Схематически линейная структура управления представлена на рисунке 9.2.

¹ Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – с. 202.



Исполнители Исполнители Исполнители

Рис. 9.2. Схема линейной организационной структуры

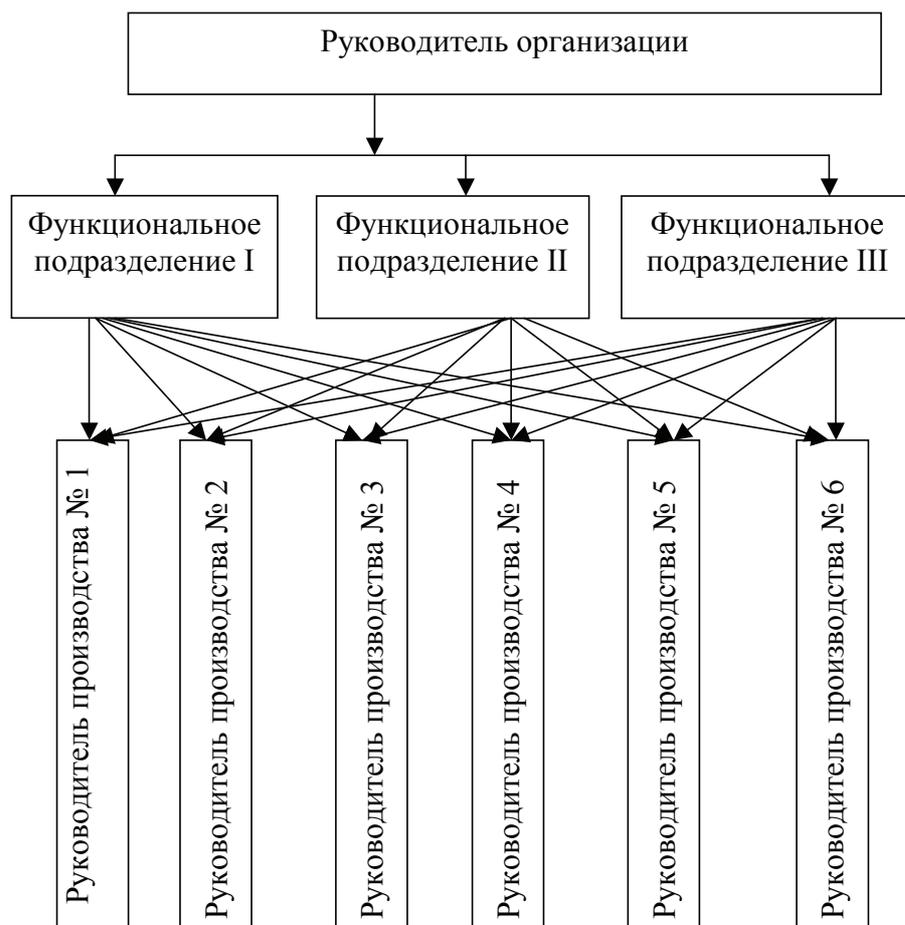
2. Функциональная организационная структура управления организацией (рисунок 9.3). Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения, например, отдела маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

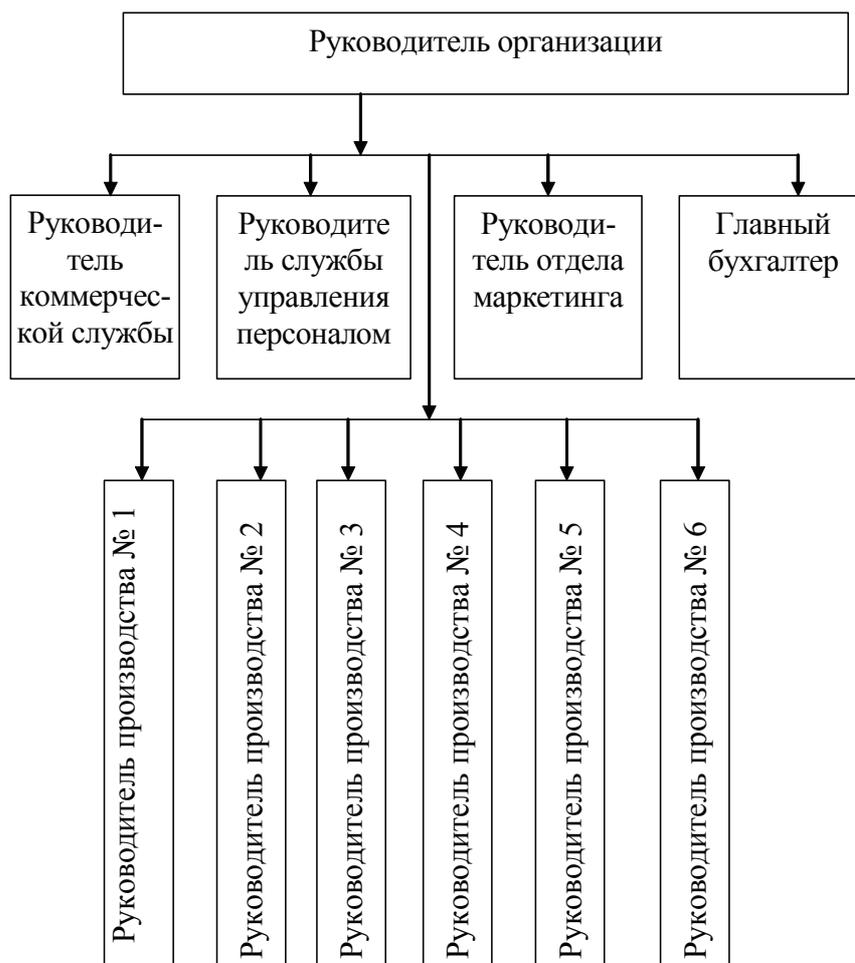
Вместо универсальных методов, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.



Исполнители производственных подразделений

Рис. 9.3. Схема функциональной организационной структуры

3. **Линейно-функциональная структура управления** (рисунок 9.4). При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.



Исполнители производственных подразделений

Рис. 9.4. Схема линейно-функциональной организационной структуры

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они приводят в жизнь либо через главного руководителя, либо непосредственно через соответствующих руководителей служб – исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнить задачи организации.

Линейно-штабные организационные структуры имеют схожие характеристики. При линейных руководителях создаются штабные подразделения, которые не обладают правом принятия решений. Главная задача штаба – оказание помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Часто специалисты штабов наделяются правами функционального руководства (бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел маркетинга, отдел управления персоналом и др.).

2. Матричная структура управления

Особенность матричного управления состоит в том, что помимо обычных функциональных подразделений создаются специальные проектные группы, возглавляемые руководителями проектов. Функциональные подразделения занимаются вопросами технического управления производством, управлением производственными процессами и ресурсами. Каждый руководитель проекта приглашает для реализации проекта необходимых специалистов из соответствующих функциональных групп. Эти работники находятся в двойном подчинении: по вопросам, относящимся к проекту, они подчиняются своему руководителю проекта, по административным вопросам – своему функциональному руководителю. После выполнения проекта группа расформировывается (рис. 9.3.)



Рисунок 10. Увеличенная схема матричной структуры управления

Рис.9.5. Матричная структура управления

3. Дивизиональная организационная структура

Основной смысл состоит в том, что в рамках крупной промышленной фирмы формируются производственные отделения, которые пользуются значительной автономией в решении оперативных вопросов. Организация деятельности фирмы осуществляется не по функциональному признаку, а по четкой ориентации отделений.

Обязательным условием для образования отделений служит наличие замкнутого технологического цикла (выпуск готовой продукции), и наличие таких функциональных подразделений как бухгалтерия, служба НИОКР, служба сбыта. Каждое отделение является *центром прибыли*. Это означает, что управляющий отделением несет полную ответственность за прибыли и убытки, однако в вопросах оптимизации прибыли он свободен, т.е. может нанимать необходимые кадры, приобретать сырье и материалы, оборудование, совершенствовать организацию производства и т.д.

Часть функций по управлению фирмой централизуется: назначение и повышение квалификации главных управляющих; разработка и постановка на производство новых видов изделий; освоение новых рынков сбыта; установление финансовых планов отделением; распределение стратегических ресурсов. Схема данного типа оргструктуры представлена на рис. 9.6.



Рис. 9.6. Дивизиональная структура управления

9.4. Принципы делегирования полномочий

Делегирование полномочий – это передача прав и обязанностей подчинённым, которые находятся в сфере компетенции соответствующего управляющего. Рассмотрим принципы, повышающие эффективность делегирования полномочий:

◆ *Принцип диапазона контроля.* Существует оптимальное число работников, непосредственно подчиненных одному управляющему, т.е. диапазон контроля – лимит того числа подчиненных, которыми эффективно может управлять один человек.

Экспертным путем установлены следующие нормы управляемости: один управляющий может иметь в непосредственном подчинении 4-7 работников, выполняющих разные функции, 8-20 работников выполняющих сходные функции, 21- 40 работников, выполняющих одинаковые функции.

◆ *Принцип фиксированной ответственности.* Делегирование ответственности не снимает ответственности с лица, её передавшего. Ответственность остается за тем руководителем, который обладал ею в начале.

◆ *Принцип соответствия прав и обязанностей.* Объем делегированных прав должен соответствовать объему делегированных обязанностей.

◆ *Принцип передачи ответственности на возможно более низкий уровень иерархии.* Любое задание должно передаваться подчиненным с наименьшим уровнем квалификации, достаточным для выполнения данных заданий.

◆ *Принцип отчетности по отклонениям.* Обо всех фактических и ожидаемых отклонениях от плана, необходимо докладывать руководителю для принятия соответствующих управленческих воздействий.

Вопросы:

1. Функция организации. Принципы делегирования полномочий
2. Понятие и принципы построения организационных структур
3. Линейно-функциональная структура управления
4. Линейно-функциональная структура с элементами программно-целевого управления

Контрольные задания:

1. Нарисуйте организационную структуру Вашего предприятия и определите ее тип.
2. Используя кейс компании БИГРУПП, проведите анализ оргструктуры Вашего предприятия:

КЕЙС ПО ОРГПРОЕКТИРОВАНИЮ «ФОРМИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОЙ, ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ»

1. Составление перечня продуктов и услуг (продуктовая модель)

Удовлетворение нужд потребителя входит в число главных функций компании. Поэтому составление и согласование перечня продуктов и услуг открывает разработку Положения об организационной структуре. На принятый компанией перечень продуктов и услуг настраиваются все компоненты ее системы управления:

- маркетинговый блок поддерживает необходимые исследования рыночного окружения компании, прогнозирует объемы продаж, обеспечивает продвижение и продажи содержащихся в перечне продуктов и услуг;
- финансовый блок поддерживает управление финансовыми ресурсами и результатами деятельности компании в целях обеспечения предоставления потребителю необходимого объема продуктов и услуг;
- блок учета обеспечивает регистрацию управленческой информации, необходимой для предоставления потребителю выбранного перечня продуктов и услуг.
- ... также по всем основным блокам системы управления.

На практике составление перечня продуктов и услуг, конечно, труда не составляет, но требует определенной аккуратности и точности. Для небольших компаний этот перечень может включить всего несколько позиций, которые легко найти в прайс-листе компании. Для больших компаний и для компаний, работающих с широким ассортиментом продукции и услуг, этот список может включать тысячи позиций и требует продуманной группировки и иерархического упорядочивания.

Как полезное упражнение, хорошо помогающее разобраться в существе дела, можно порекомендовать составить перечень продуктов и услуг известной Вам компании. А приведенный ниже перечень продуктов и услуг группы компаний «Прогресс» можно использовать как опорный пример. Графически иллюстрирует этот перечень рис. 1.

Задание 1

- Попробуйте составить перечень продуктов и услуг известной вам компании.

- Посмотрите, как это сделала группа компаний «Прогресс».
- Проанализируйте основания для группировки продуктов и услуг.

Пример. Перечень продуктов и услуг группы компаний «Прогресс»

1. Основные направления деятельности

1.1. Торговля

1.1.1. Торговля кофе

1.1.2. Торговля коврами и ковровыми покрытиями

1.1.3. Торговля строительными материалами



Рис. 1. Основные направления деятельности группы компаний «Прогресс»

2. Составление перечня функций и построение функциональных моделей

Предоставление потребителю продуктов и услуг требует реализации компанией функций закупки, поставки, производства, хранения, сбыта и др. Современный подход к организации управления, зафиксированный в стандарте ISO 9000, предполагает аккуратное выделение и документирование

функций, выполняемых компанией. При документировании функций часто используются два списка. Это список функций обеспечения деятельности компании: поставки, производство, сбыт (их часто также называют функциями логистики, бизнес-функциями) и список функций менеджмента: управление финансами, учет, маркетинг и т.д.

Помимо подразделения функций на функции обеспечения и функции менеджмента могут встречаться и другие варианты, например группировка функций, выполняемых компанией по продуктовому или территориальному признаку. Возможно и составление единого общего списка всех функций.

Все функции должны быть выделены, иерархически упорядочены и документированы!

В качестве следующего шага Вам предлагается составить перечень функций обеспечения и перечень функции менеджмента знакомой Вам компании, а в качестве опорного решения использовать приведенный ниже перечень функций группы компаний «Прогресс», основными направлениями деятельности которой является торговля кофе, коврами, строительными материалами.

Напомним, что при более детальном рассмотрении сложные функции могут разделяться на составляющие, и таким образом возникают иерархические перечни функций: сначала указываются более общие, а затем составляющие их более частные функции. Для визуального представления иерархических перечней функций удобно использовать язык структурных схем, как это сделано на рис. 2 и 3. Иерархические перечни функций и их структурное изображение часто называют функциональной моделью компании.

Задание 2.

• Попробуйте составить иерархические перечни функций обеспечения и перечень функций менеджмента известной вам компании.

• Посмотрите, как это сделала группа компаний «Прогресс».

Пример. Перечень функций группы компаний «Прогресс».

2. Основные функции обеспечения направлений деятельности

2.1. Организация закупок

2.1.1. Поиск поставщиков

2.1.2. Заказ товаров

2.1.3. Заключение контрактов

2.1.4. Ценовая политика по закупкам

2.2. Организация сбыта

2.2.1. Заключение договоров реализации

2.2.2. Реализация продукции оптовым и розничным покупателям

2.2.3. Контроль работы собственных магазинов розничной сети

2.2.4. Ценовая политика по сбыту

2.3. Организация хранения

2.3.1. Обеспечение работы склада

2.4. Организация транспортной доставки

2.4.1. Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами

2.5. Техническое обеспечение

2.5.1. Обеспечение оргтехникой

2.5.2. Компьютеризация и развитие сети

2.6. Аудиторское обеспечение

2.6.1. Оценка финансового состояния фирмы

2.6.2. Контроль и консультирование бухгалтерии фирмы



Рис. 2. Основные функции обеспечения направлений деятельности группы компаний «Прогресс»

3. Основные функции менеджмента

3.1. Структура

3.1.1. Мониторинг организационной структуры

3.1.2. Мониторинг финансовой структуры

3.2. Финансы

3.2.1. Ведение операционных бюджетов

3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств

3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов

3.3. Учет

3.3.1. Ведение бухгалтерского учета

3.3.2. Ведение учета реализации бизнес-плана

3.4. Маркетинг

3.4.1. Проведение маркетинговых исследований

3.5. Экономика

3.5.1. Управление затратами

3.6. Бизнес-планирование

- 3.6.1. Разработка бизнес-плана
- 3.7. Персонал
- 3.7.1. Подбор и управление персоналом



Рис. 3. Основные функции менеджмента группы компаний «Прогресс»

3. Составление перечня исполнительных звеньев (структурная модель)

Функции обеспечения, функции менеджмента в компании кто-то должен выполнять. Поэтому в Положение об организационной структуре вводится специальный раздел, в котором приводится перечень исполнительных звеньев. В этом разделе перечисляются подразделения, отделы, исполнители, реализующие принятые компанией функции.

В крупных компаниях перечень исполнительных звеньев может быть весьма значительным, поэтому исполнительные звенья иерархически упорядочиваются и группируются на том или ином основании. Компании могут объединяться на разных основах иерархической группировки функций и звеньев: продуктовая группировка, функциональная группировка, территориальная группировка, группировка по проектам и др. У небольших компаний носителями различных функций может быть одно подразделение или один исполнитель.

Все исполнительные звенья должны быть выделены, иерархически упорядочены и документированы!

Если речь идет о группе компаний, то в качестве исполнительных звеньев могут выступать не только подразделения компании, но и другие компании, входящие в группу.

В состав исполнительных звеньев группы компаний «Прогресс» входят аффилированные и дочерние компании (см. приведенный ниже перечень исполнительных звеньев группы компаний «Прогресс»). Это компании «Альфа», «Бета» и «Дельта».

Для визуального представления иерархических перечней исполнительных звеньев также используют структурные схемы (см. рис. 4). В качестве следующего шага Вам предлагается составить перечень исполнительных звеньев знакомой Вам компании и иллюстрировать этот перечень соответствующей структурной схемой. При этом в качестве опорного решения можно использовать пример представления и визуализации перечня структурных звеньев группы компаний «Прогресс» (рис. 4).

Задание 3.

- Попробуйте составить перечень исполнительных звеньев и структурную схему компании.

- Посмотрите, как это сделала группа компаний «Прогресс».

Пример.

Перечень структурных звеньев группы компаний «Прогресс».

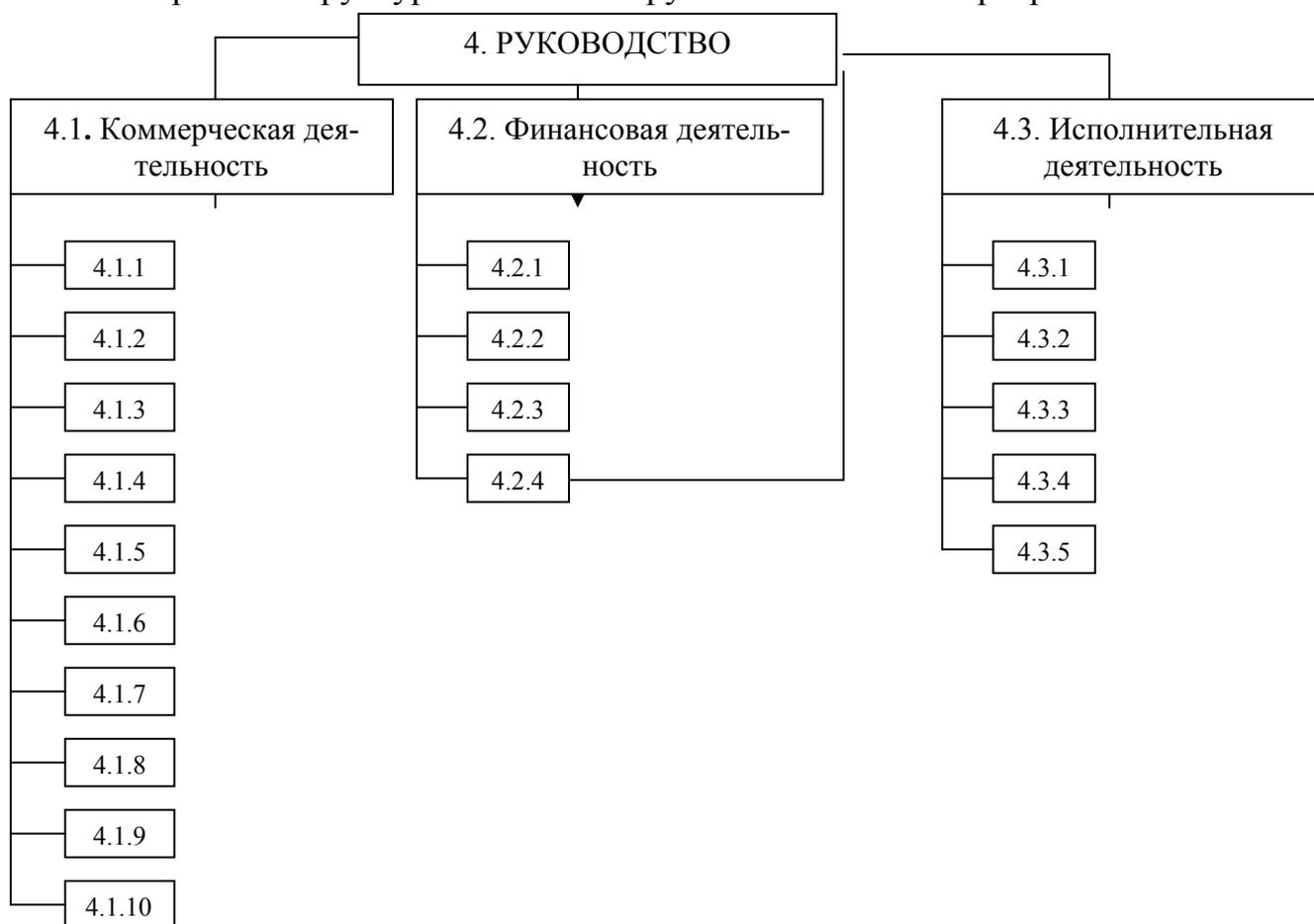


Рис. 4. Структурные звенья группы компаний «Прогресс»

- 4. Руководство группы
- 4.1. Коммерческая деятельность
 - 4.1.1. Руководство коммерческой службы
 - 4.1.2. Коммерческая служба
 - 4.1.3. Отдел закупок

- 4.1.4. Таможенный отдел
- 4.1.5. Транспортный отдел
- 4.1.6. Отдел маркетинга и рекламы
- 4.1.7. Отдел сбыта
- 4.1.8. «Альфа» – фирма, реализующая бизнес-направление 1
- 4.1.9. «Бета» – фирма, реализующая бизнес-направление 2
- 4.1.10. «Дельта» – фирма, реализующая бизнес-направление 3
- 4.2. Финансовая служба
 - 4.2.1. Руководство финансовой службы
 - 4.2.2. финансовый отдел
 - 4.2.3. Планово-экономический отдел
 - 4.2.4. Бухгалтерия фирмы
- 4.3. Исполнительная дирекция
 - 4.3.1. Руководство исполнительной дирекции
 - 4.3.2. Служба управления делами
 - 4.3.3. Отдел кадров и управления персоналом
 - 4.3.4. Административно-хозяйственный отдел
 - 4.3.5. Технический отдел

4. Построение матриц организационных проекций

Построение организационной модели компании осуществляется через последовательную «инвентаризацию» и документирование составляющих ее компонентов: сначала это иерархический перечень продуктов и услуг, которые представляет потребителям компания, потом – иерархический перечень функций, которые реализуются компанией для того, чтобы предоставлять заявленный перечень продуктов и услуг; затем наступает очередь иерархического перечня звеньев, которые реализуют заявленный перечень функций, обеспечивающих предоставление соответствующих продуктов и услуг.

Между функциями и звеньями необходимо установить соответствие. Этого требуют и стандарты качества *ISO 9000*, предъявляемые к системе управления: каждой функции должен быть найден «хозяин».

Документированное закрепление функций за исполнительными звеньями осуществляется путем включения в Положение об организационной структуре специального раздела, в котором каждому исполнительному звену приписываются закрепленные за ним функции.

Графически закрепленные функции за звеньями удобно представлять с помощью специальной матрицы организационных проекций, или, как ее называют в стандарте *ISO 9000*, - матрицы соответствия. По строчкам матрицы указываются исполнительные звенья (формирование соответствующего перечня, было рассмотрено в п.3). По столбикам матрицы указываются функции, реализуемые исполнительными звеньями (формирование соответствующего перечня было рассмотрено в п.2). Для соответствующих друг другу

функций и исполнительных звеньев в необходимых клетках матрицы проекций указывается знак соответствия (например, крестик).

Каждой функции должен быть найден «хозяин»!

Таким образом, если Вы аккуратно составили перечни функций и исполнительных звеньев, то в качестве следующего шага можно попытаться построить матрицу проекций и на ее основе написать соответствующий раздел Положения об организационной структуре. Для примера приведены организационные проекции группы компаний «Прогресс».

Задание 4

• На основании перечней функций и звеньев составьте и попробуйте заполнить матрицу организационных проекций.

• Посмотрите, как это сделала группа компаний «Прогресс».

Пример. Организационные проекции группы компаний «Прогресс»

5. Распределение направлений деятельности, функций обеспечения и функций менеджмента по подразделениям

4.1. Коммерческая деятельность

Основные функции обеспечения:

2.1.3. Заключение контрактов

2.2.1. Заключение договоров реализации

4.1.1. Руководство коммерческой службы

Основные функции менеджмента:

3.1.1. Мониторинг организационной структуры

3.1.2. Мониторинг финансовой структуры

3.2.1. Ведение операционных бюджетов

3.3.2. Ведение учета реализации бизнес-плана

3.4.1. Проведение маркетинговых исследований

3.5.1. Управление затратами

4.1.2. Коммерческая служба

Звено отвечает за:

1.1.1. Торговля кофе

1.1.2. Торговля коврами и ковровыми покрытиями

1.1.3. Торговля строительными материалами

Основные функции менеджмента:

3.2.1. Ведение операционных бюджетов

3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств

3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов

3.3.2. Ведение учета реализации бизнес-плана

3.4.1. Проведение маркетинговых исследований

3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

2.1.1. Поиск поставщиков

2.1.2. Заказ товаров

- 2.1.4. Ценовая политика по закупкам
- 2.2.2. Реализация продукции оптовым и розничным покупателям
- 2.2.3. Контроль работы собственных магазинов розничной сети
- 2.2.4. Ценовая политика по сбыту
- 2.3.1. Обеспечение работы склада
- 2.4.1. Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами
- 2.5.1. Обеспечение оргтехникой

4.1.3. Отдел закупок

Основные функции менеджмента:

- 3.2.1. Ведение операционных бюджетов
- 3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств
- 3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов
- 3.3.1. Ведение бухгалтерского учета
- 3.3.2. Ведение учета реализации бизнес-плана
- 3.4.1. Проведение маркетинговых исследований
- 3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

- 2.1.1. Поиск поставщиков
- 2.1.2. Заказ товаров
- 2.1.4. Ценовая политика по закупкам
- 2.3.1. Обеспечение работы склада

4.1.4. Таможенный отдел

Основные функции менеджмента:

- 3.2.1. Ведение операционных бюджетов
- 3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

- 2.1.3. Заключение контрактов

4.1.5. Транспортный отдел

Основные функции менеджмента:

- 3.2.1. Ведение операционных бюджетов
- 3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

- 2.4.1. Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами

4.1.6. Отдел маркетинга и рекламы

Основные функции менеджмента:

- 3.4.1. Проведение маркетинговых исследований

Основные функции обеспечения:

- 2.2.4. Ценовая политика по сбыту

4.1.7. Отдел сбыта

Основные функции менеджмента:

- 3.2.1. Ведение операционных бюджетов

- 3.3.2. Ведение учета реализации бизнес-плана
- 3.4.1. Проведение маркетинговых исследований
- 3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

- 2.2.2. Реализация продукции оптовыми и розничным покупателям
- 2.2.3. Контроль работы собственных магазинов розничной сети
- 2.2.4. Ценовая политика по сбыту

4.1.8. «Альфа» – фирма, реализующая бизнес-направление 1

Звено отвечает за:

- 1.1.1. Торговля кофе

Основные функции менеджмента:

- 3.1.1. Мониторинг организационной структуры
- 3.1.2. Мониторинг финансовой структуры
- 3.2.1. Ведение операционных бюджетов
- 3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств
- 3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов
- 3.4.1. Проведение маркетинговых исследований
- 3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

- 2.1.2. Заказ товаров
- 2.1.4. Ценовая политика по закупкам
- 2.2.1. Заключение договоров реализации
- 2.2.2. Реализация продукции оптовым и розничным покупателям
- 2.2.3. Контроль работы собственных магазинов розничной сети
- 2.2.4. Ценовая политика по сбыту

4.1.9. «Бета» – фирма, реализующая бизнес-направление 2

Звено отвечает за:

- 1.1.2. Торговля коврами и ковровыми покрытиями

Основные функции менеджмента:

- 3.1.1. Мониторинг организационной структуры
- 3.1.2. Мониторинг финансовой структуры
- 3.2.1. Ведение операционных бюджетов
- 3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств
- 3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов
- 3.4.1. Проведение маркетинговых исследований
- 3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

- 2.1.2. Заказ товаров
- 2.1.4. Ценовая политика по закупкам
- 2.2.1. Заключение договоров реализации
- 2.2.2. Реализация продукции оптовым и розничным покупателям
- 2.2.3. Контроль работы собственных магазинов розничной сети
- 2.2.4. Ценовая политика по сбыту

4.1.10. «Дельта» – фирма, реализующая бизнес-направление 3

Звено отвечает за:

1.1.3. Торговля строительными материалами

Основные функции менеджмента:

3.1.1. Мониторинг организационной структуры

3.1.2. Мониторинг финансовой структуры

3.2.1. Ведение операционных бюджетов

3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств

3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов

3.4.1. Проведение маркетинговых исследований

3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

2.1.2. Заказ товаров

2.1.4. Ценовая политика по закупкам

2.2.1. Заключение договоров реализации

2.2.2. Реализация продукции оптовым и розничным покупателям

4.2. Финансовая деятельность

4.2.1. Руководство финансовой службы

Основные функции менеджмента:

3.1.1. Мониторинг организационной структуры

3.1.2. Мониторинг финансовой структуры

3.2.1. Ведение операционных бюджетов

3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств

3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов

3.3.2. Ведение учета реализации бизнес-плана

3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

2.6.1. Оценка финансового состояния фирмы

2.6.2. Контроль и консультирование бухгалтерии фирмы

4.2.2. Финансовый отдел

Основные функции менеджмента:

3.2.1. Ведение операционных бюджетов

3.2.2. Ведение бюджета движения денежных средств

3.2.3. Ведение бюджета доходов и расходов

3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

2.1.4. Ценовая политика по закупкам

2.2.4. Ценовая политика по сбыту

2.6.1. Оценка финансового состояния фирмы

2.6.2. Контроль и консультирование бухгалтерии фирмы

4.2.3. Планово-экономический отдел

Основные функции менеджмента:

3.3.2. Ведение учета реализации бизнес-плана

3.5.1. Управление затратами

3.6.1. Разработка бизнес-плана

Основные функции обеспечения:

2.1.4. Ценовая политика по закупкам

2.2.4. Ценовая политика по сбыту

2.6.1. Оценка финансового состояния фирмы

4.2.4. Бухгалтерия фирмы

Основные функции менеджмента:

3.3.1. Ведение бухгалтерского учета

Основные функции обеспечения:

2.6.1. Оценка финансового состояния фирмы

4.3. Исполнительная деятельность

4.3.1: Руководство исполнительной дирекции

Основные функции менеджмента:

3.1.1. Мониторинг организационной структуры

3.1.2. Мониторинг финансовой структуры

Основные функции обеспечения:

2.3.1. Обеспечение работы склада

2.4.1. Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами

4.3.2. Служба управления делами

Основные функции менеджмента:

3.2.1. Ведение операционных бюджетов

3.5.1. Управление затратами

Основные функции обеспечения:

2.4.1. Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами

2.5.1. Обеспечение оргтехникой

4.3.3. Отдел кадров и управления персоналом

Основные функции менеджмента:

3.7.1. Подбор и управление персоналом

4.3.4. Административно-хозяйственный отдел

Основные функции обеспечения:

2.3.1. Обеспечение работы склада

2.4.1. Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами

4.3.5. Технический отдел

Основные функции обеспечения:

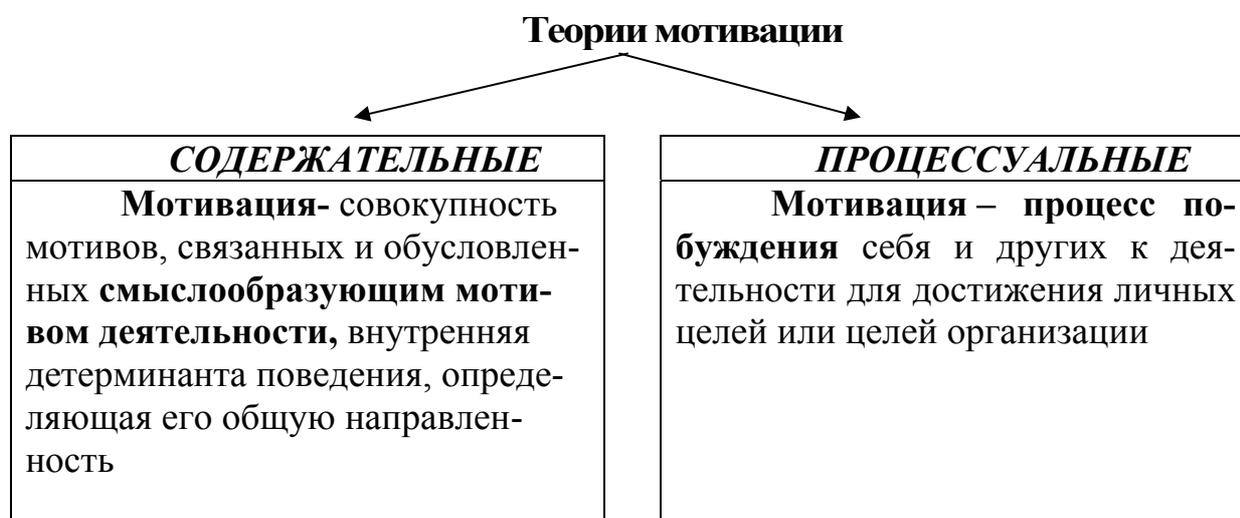
2.5.1. Обеспечение оргтехникой

2.5.2. Компьютеризация и развитие сети

№ п/п	Подразделения, в которых выполняются функции	Функции (Содержание бизнес-процессов)			
		Бюджетирование	Анализ	Учет	...
1.	Финансовый отдел	√			
2.	Бухгалтерия			√	
3.	Экономический отдел		√		

Тема 10. Основы мотивации персонала

10.1. Теории мотивации дают понимание механизма формирования побудительных мотивов у работников. Конкретный механизм состоит в использовании отдельных методов мотивации и их совокупности.



Предпочтение процессуальным или содержательным моделям управленцы отдают, исходя из следующих принципиальных положений управления (компонент корпоративной культуры)

Управленческие принципы	Теории мотивации	
	Содержательные	Процессуальные
Значимость работника для организации	Высокая	Низкая
Различия в трудовой мотивации у отдельных, работников	Существенные: «Люди очень разные. От денег, конечно, никто не отказывается, но лучше всего работают такие, для кого деньги – не главное»	Несущественные: «Все работники одинаковы: все хотят только одного – денег! Я им хорошо плачу, а за проступки наказываю, опять-таки деньгами!»

Содержательные теории мотивации

Основываются на идентификации систем внутренних побуждений, определяющих специфику трудового поведения работников.

- Классическая теория. Ф.У.Тейлор.
- Иерархия потребностей. А.Маслоу.
- Двухфакторная модель. Ф.Херцберг.
- Теории Х и У Д. Макгрегора

Процессуальные теории мотивации:

Основываются на особенностях поведения людей в различных трудовых ситуациях с учетом их восприятия и информированности. В теориях этого типа трудовая мотивация уже в явном виде рассматривается как подсистема некоторого процесса управления, в котором собственно мотивация (внутренние побуждения работника) формируются под воздействием конкретных организационных, условий, особенностей личности и системы внешних побуждений – стимулов, применяемых к работнику менеджментом.

- Теория ожиданий.
- Теория справедливости.
- Модель Л.Портера-Э.Лоулера.

Одной из самых популярных в мире теорий мотивации является модель приоритетов потребностей индивида А. Маслоу. Он выделил следующие 5 групп потребностей (рис. 10.1).

1. Физиологические потребности – это потребности организма в пище, воде, сне, тепле и т.д.

2. Потребность в безопасности, включающая как физиологические, так и психологические факторы. Для сохранения здоровья и работоспособности человек старается избежать болезней или травм. Человек испытывает психологическую потребность в безопасности и сохранении накопленного.

3. Потребность в принадлежности к социальной группе. Человек испытывает потребность в дружеском отношении со стороны других и стремится принадлежать к определенной социальной группе.

4. Потребность в уважении включает потребность в чувстве собственной ценности, уважении и признании со стороны других членов группы. Мотивом поведения многих управляющих является стремление удовлетворить именно эту потребность.

5. Потребность в самоутверждении – это желание полностью проявить свои возможности, это стремление человека быть самим собой, невзирая на то, что о нем подумают.

Все эти потребности могут проявляться одновременно. Однако, потребности, показанные у основания треугольника являются наиболее сильными, доминирующими, определяющими поведение человека до того момента, пока он их не удовлетворит. Следующие по силе воздействия будут

оказывать потребности, расположенные непосредственно выше (до их удовлетворения) и т.д.



Рис. 10.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

10.2. Стимулирование труда

Стимул – это предмет или явление, имеющие *в данной ситуации* определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избежания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления.

Чтобы некоторый внешний предмет или явление могли быть стимулами, необходимо, чтобы:

- Они могли удовлетворить какие-то актуальные и настоятельные (сильные) потребности объекта управления;
- Работник знал условия получения этого стимула, высоко оценивал свой шанс выполнения этих условий и считал, что получаемое вознаграждение достойно совокупных затрат труда, времени, а также материальных и духовных (эмоциональных), связанных с его получением;
- Получение данного блага для работника было в настоящий момент более желанным, чем получение других, альтернативных (конкурентных) благ – обладание данным стимулом должно победить в борьбе мотивов.

Виды и формы стимулирования

Виды стимулирования- различаются по предметной специфике стимулов, с помощью которых субъект управления воздействует на трудовое поведение объекта управления

- Материальные денежные
- Материальные неденежные (натуральные)
- Моральные

- Организационные
- Патернализм (забота о работнике)
- Участие в совладении и управлении

Формы организации стимулирования – различаются по способам взаимосвязи стимулов и результатов деятельности:

- Опережающая и подкрепляющая
- Коллективная и индивидуальная
- Позитивная и негативная
- Непосредственная, текущая и перспективная (по промежутку времени между результатами деятельности и получением стимула)
 - Общая, эталонная и соревновательная (по характеру условий получения стимула)

Негативные стимулы

Негативные стимулы можно рассматривать как вид, так как функционально они работают одинаково.

- Замечания, предупреждения, выговоры
- Штрафы, возмещение убытков
- Понижение оклада, разряда, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности
 - Снижение премии, годового вознаграждения
 - Перенос очереди на получение благ от организации
 - Отказ в ссуде, кредите
 - Перенос отпуска на неудобное время
 - Общественное порицание; сатирические стенгазеты, листки; доска позора, антипочета; вымпелы отстающих; звания «наоборот»; переходящие антипризы и др.
 - угроза увольнения

Негативные стимулы чаще всего симметричны позитивным, но:

- более экономичны,
- острее воспринимаются людьми,
- требуют ограниченного времени применения,
- должны применяться исключительно в опережающей форме.

Материальные денежные стимулы:

- Переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности
 - Доплаты и надбавки
 - Целевые премии
 - Повышение в должности.

Материальные неденежные (натуральные) стимулы

- Жилье
- Автомобиль, гараж, стоянка
- Земельный участок, дача
- Места в детских учреждениях

- Путевки в места лечения и отдыха, туристические
- Телефон
- Ссуды, кредит
- Право работы по совместительству
- Экскурсии и командировки по обмену опытом
- Ценные подарки
- Право приобретения в организации товаров и услуг по льготным ценам
- Предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации
- Перевод в другую организацию
- Право сменить профессию в рамках организации
- Возможность обучения
-

Основные особенности: меньшая универсальность, разовый характер, слабая делимость.

Противоречивое понимание справедливости распределения этих видов благ – по трудовым результатам; по общим заслугам; по рангу (статусу, должностному положению); по закону; по потребностям; уравнительно (в том числе по очереди или жребию) – вызывает сопротивление большой доли работников и затрудняет их использование как стимулов труда.

Патернализм (забота о работнике)

- Опора на неформальные отношения (организация – единая семья, каждый работник -любимый член семьи)
- Руководитель – почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбы работников, за их проблемы и трудности
- Широкое использование натуральных стимулов и социальных благ
- Преемственность традиций
- Выращивание руководителей, ориентация на внутрифирменную карьеру

Моральные стимулы

Основная функция – передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде: персонификация поощрения; удостоверение факта достижения и права владения стимулом; информирование среды общения; накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти; изменение статуса работника в социальной среде.

Разделяются на индивидуальные и коллективные, официальные и неофициальные, позитивные и негативные, по субъектам стимулирования.

Особенности соревновательных стимулов: принципиально ранговый характер выражения достигаемого работниками результата; неопределенность, изменчивость, подвижность эталона сравнения – поскольку участникам соревнования заранее не известно, какого результата нужно добиться, чтобы победить или войти в число призеров. Стремясь превзойти соперников, люди дости-

гают более высоких результатов, чем соревнуясь с задачей или со своими собственными способностями.

Организационные стимулы

- Максимальная автономия в работе
- Самоконтроль качества и результатов работы
- Свободный распорядок работы, свободные дни
- Дополнительное распоряжение ресурсами
- Контрактная форма найма

Участие в совладении и управлении

Участие в прибыли

- Участие в управлении: полное и своевременное информирование работающих, участие в выработке решений, участие в принятии решений

Вопросы к теме для обсуждения и анализа деятельности организации в сфере мотивации

1. Какие виды стимулирования эффективной работы персонала – материальные денежные; материальные неденежные (натуральные); моральные; организационные; забота о работнике (патернализм); участие в совладении и управлении – используются в Вашей компании?

2. В каких организационных формах используются эти виды стимулирования?

3. Как часто и к каким группам персонала применяются негативные стимулы? Какие именно? С какими последствиями?

4. Какие натуральные стимулы используются в Вашей компании, а какие нет? Чем объясняется выбор?

5. Используются ли и возможно ли использование патерналистских схем?

6. Используются ли моральные стимулы? Если да, какие именно? Применительно к каким группам персонала? С каким результатом?

7. Используются ли организационные стимулы и участие в управлении? Если да, какие именно и применительно к каким группам персонала?

8. Есть ли в Вашей компании утвержденное Положение по системе оплаты труда персонала? Если да, то какие основные вопросы, указанные здесь, учтены в этом Положении?

9. Какие типы рабочих мест и категории работников особенно выделяются в системе оплаты труда персонала Вашей компании?

10. Какие составные части типовой структуры зарплаты существуют в Вашей компании?

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ:

Задание 1. Проведите анализ конкретной ситуации «Мотивация в компании «Ника»

Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на Северо-

Западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

Задание 2. Заполните вопросник и определите доминирующую потребность

Вопросник для определения иерархии потребностей по А. Маслоу						
Полностью согласен	Согласен	Скорее согласен	Не знаю	Скорее не согласен	Не согласен	Абсолютно не согласен
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Работнику лучше дать более детальное описание выполняемой работы, тогда он точнее знает, что от него ожидается.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Обезличенный контроль слабо воспринимается работником.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджер может продемонстрировать большую заинтересованность в делах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордость за работу – лучшее вознаграждение.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Взаимоотношения в неформальных группах – необходимое условие хорошей работы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программы работы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безопасность работы важна для работника.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. По мнению работника, наличие хорошего оборудования -необходимое условие успеш-	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Суммарная оценка потребностей (суммарный балл):	
Группы потребностей	№№ утвержде-
<i>Самореализация</i>	<i>10, 11, 13, 18</i>
<i>Самоуважение, призна-</i>	<i>6, 8, 14, 17</i>
<i>Социальные / причаст-</i>	<i>5, 7, 12, 15</i>
<i>Безопасность</i>	<i>2, 3, 9, 19</i>
<i>Физиологические</i>	<i>1, 4, 16, 20</i>

Задание 3. Конкретная ситуация: «Анализ системы мотивации ООО «Эксквизит»

ООО «Эксквизит» – малое предприятие, продает обувь по доступной широким массам населения цене, занимаясь как оптовой, так и розничной торговлей.

ООО «Эксквизит» использует традиционные приемы экономической мотивации. В рассматриваемой организации применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность.

Основная ставка заработной платы зависит от положения работника в иерархической структуре компании. В ней можно выделить следующие основные уровни:

- руководство;
- начальники отделов;
- директора магазинов;
- сотрудники отделов и магазинов;
- вспомогательный персонал.

Таким образом, повышение заработной платы происходит в соответствии с продвижением работника вверх по служебной лестнице.

Сумма премии, получаемой каждым работником, определяется, как некоторый процент от ее максимально возможного размера. Размер общей прибыли, полученной организацией, практически не оказывает влияния на размер премии, получаемой работником. Это объясняется тем, что если прибыль не была получена, но не из-за каких-либо недочетов в деятельности данного работника, то он не может быть лишен премии.

Наряду с премиями в организации существует также и система штрафов. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров за разного рода нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, разглашение служебной тайны.

Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников в фирме применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация фирмы с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов.

Администрация фирмы не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника) так и общих праздниках (Новый год, 8 марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого сотрудника, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами. Таким образом, руководство фирмы как бы сочетает вместе экономические стимулы с неэкономическими.

Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и чисто неэкономические. В основном это личные благодарности работникам, выносимые начальниками, создание администрацией благоприятных возможностей для изучения таких необходимых в работе дисциплин, как маркетинг, психология, банковское дело.

Для изучения используемой в ООО «Эксквизит» мотивационной системы, было проведено тестирование 5 рядовых работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 1.

Рассчитав по формуле (1) общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности, и, затем, по формуле (2) определяем общую удовлетворенность работников.

$$E = W * b_{cp}, (1)$$

где E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности

W – важность каждой характеристики

b_{cp} – средний балл, полученный каждой характеристикой

$$S = \frac{E}{\sum W_i} = \frac{582,8}{86} = 6,77, (2)$$

где S – общая удовлетворенность работников

Таблица 1. Удовлетворенность работников характеристиками организации

Характеристики	Респонденты	1	2	3	4	5	b_{cp}	W	E
1. Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации		7	8	7	8	9	7,8	5	39
2. Удовлетворенность способом их использования		8	7	7	9	7	7,6	5	38
3. Отношение сотрудника к ним		7	9	8	9	8	8,2	9	73,8
4. Степень их взаимодействия друг с другом		7	5	4	6	7	5,8	4	23,2
5. Уровень сознательности работников		8	7	6	7	8	7,2	7	50,4
6. Удовлетворенность сотрудников работой		7	8	9	8	8	8	9	72
7. Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т.п.		5	6	5	5	6	5,4	4	21,6

8. Взаимодействие работников в организации	6	4	3	8	7	5,6	7	39,2
9. Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	5	6	4	8	8	6,2	8	49,6
10. Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8	7,4	7	51,8
11. Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации	6	6	5	7	7	6,2	7	43,4
12. Уровень децентрализации в организации	5	2	3	8	7	5	5	25
13. Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	5	6	7	8	6,2	9	55,8
Сумма	-	-	-	-	-	86,6	86	582,8

Где:

b_{cp} – средний балл, полученный каждой характеристикой

W – важность каждой характеристики

E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности

В результате анализа таблицы 1 можно сделать вывод о том, что наиболее удовлетворительно сотрудники относятся к стимулам, они удовлетворены работой, меньше же всего они удовлетворены уровнем децентрализации и степенью информированности работников.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 6,77, что соответствует высокому уровню (от 0 до 3-низкий, от 3 до 6-средний, от 6 до 9-высокий уровень).

Основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что для усиления и воздействия мотивационных факторов, в мотивационной структуре организации необходимо произвести некоторые изменения. Для улучшения морального климата в организации было бы желательно повысить информированность работников о положении дел на предприятии и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», то есть от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Таким образом, необходимо ввести в организации практику проведения общих собраний, что, в виду небольших размеров организации, не будет слишком сложно. На них будут подводиться итоги работы фирмы и намечаться перспективы дальнейшей деятельности. Проводить такие собрания стоит в конце недели, месяца

Выплата премий носит в организации весьма субъективный характер, так как их размер устанавливается руководителем, который делает выводы об эффективности деятельности сотрудника за последний месяц, основываясь практически только на собственном мнении. Это обуславливает неизбежность ошибок при распределении премий, и, следовательно, может породить недовольство сотрудников. Кроме того, добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не получит прибыль, выплатить премию, скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли.

Задания

1. Дайте оценку действующей системы мотивации с позиций применения различных мотивационных моделей: А. Маслоу, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга
2. Предложите изменения в поощрении работников данного предприятия.
3. Разработайте схему оценки состояния мотивации на Вашем предприятии (подразделении): критерии оценки, их весовую значимость, шкалу оценки.
4. Проведите экспертную оценку состояния мотивации на Вашем предприятии (подразделении) и запишите ее результаты в таблице 3.
5. Сделайте выводы по результатам оценки и дайте рекомендации по совершенствованию системы мотивации Ваших работников.

Таблица 3. Удовлетворенность работников характеристиками организации

Респонденты	1	2	3	4	5	b _{ср}	W	E
Характеристики								

Тема 11. Процесс контроля в управлении

Контроль – это сопоставление фактических результатов с запланированными.

Цель контроля состоит в том, чтобы выявить на возможно более раннем этапе неблагоприятное развитие событий с тем, чтобы управляющий мог скорректировать план, провести реорганизацию, усилить мотивы трудового поведения и преодолеть любую из возникших проблем.

Субъектом контроля является непосредственный руководитель. Эта функция входит в круг обязанностей руководителя, не подлежащих делеги-

рованию. Объектом контроля является вся деятельность данного подразделения.

Контроль как функцию управления делят на предварительный, текущий, последующий.

1. **Предварительный** контроль состоит в проверке трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для осуществления программы.

2. Задачей **текущего** контроля является нахождение необходимых путей и средств реализации целей управления в зависимости от изменяющейся ситуации.

3. **Последующий** контроль производится по результатам работы подразделения или органа управления. Этот вид контроля важен для правильной и эффективной деятельности организации в будущем.

Существует большое число форм и методов контроля, отражающих специфику того или иного вида деятельности, однако основной формой контроля является еженедельная беседа с каждым из непосредственных подчиненных. Из специальных методов контроля выделим **контроль управления с помощью областей ключевых результатов**.

Эта система была предложена компанией «Дженерал Электрик» в связи с тем, что оценка подразделений только по показателю прибыли может привести к серьезным проблемам в долгосрочном развитии фирмы. Дело в том, что краткосрочная прибыль может быть получена нечистоплотным путем, например, с помощью ухудшения качества используемого сырья.

Каждая из ключевых областей тесно связана с успехом компании и ее способностью к получению долгосрочной прибыли, следовательно, оценку структурных подразделений следует вести не только по прибыли, а по восьми ключевым областям: прибыльность, производительность труда, положение на рынке, развитие персонала, лидерство по продукту, мотивация работников, социальная ответственность, баланс краткосрочных и долгосрочных целей.

Вопросы к теме:

1. Чем отличается предварительный, текущий и последующий контроль?
2. В чем особенности контроля управления с помощью областей ключевых результатов?

ЛИТЕРАТУРА

1. Экономика и управление малой фирмой /Под ред. И.В. Мишуровой. -М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 672 с.
2. Мишурова И.В. Современные технологии и инструментарий управления (учебно-практическое пособие) /Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». -Ростов н/Д, 2007, с. 70 – 3 п.л.
3. Мишурова И.В. Корпоративный менеджмент (учебно-

практическое пособие)/Ростовский государственный экономический университет «РИНХ».-Ростов н/Д, 2008, с. 330 16 п.л.

4. Мишурова И.В. Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004, с. 216

5. Технологии корпоративного менеджмента. Учебное пособие. /Под. Ред. И.В. Мишуровой, Н.Ф. Новосельской, Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004.-544с.

6. Мишурова И.В. Лысенко Н.А. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003, с. 258

7. Современное управление. М.: Издатцентр, 1997, с. 469

8. Управление современной компанией /Под ред. Б.З. Мильнера и Ф. Лииса. м.: Инфра-М, 2001

9. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 2004

10. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л.Багиева. – СПб.: Питер, 2006.

Сайт www.rbc.ru

Сайт www.bcg.ru.

Сайт www.cfin.ru

Сайт www.supermarketing.narod.ru

Сайт www.aup.ru

Сайт www.loyaltymarketing.ru

МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Методология стратегического управления

1.1. Сущность стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент представляет собой процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, формулируют конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют выбранный план действий.

По своему существу **стратегия** есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности для органичного, последовательного приспособления к изменяющимся требованиям внешней среды.

Стратегический менеджмент – обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Самыми главными, перспективными вопросами должен заниматься непосредственно хозяин фирмы или генеральный директор, которому могут помогать специалисты разных структурных подразделений (штаб). В противном случае ему придется в конце концов уступить место другому лицу, фактически выполняющему данные функции.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

- определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;
- определение средств достижения этих целей;
- разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Соответственно термином **«стратегические решения»** обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и ведут за собой долговременные и необратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегического уровня принятия решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что принятие стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий.

Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к *тактическим*. Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования и изменения потенциала можно отнести к *стратегическим*.

Стратегический процесс можно разделить на три части:

- стратегическое планирование;
- стратегическая организация;
- стратегический контроль и регулирование.

Стратегическое планирование состоит в определении миссии и постановке целей развития, формулировке стратегии на основе анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ.

Стратегическая организация относится к внутренним аспектам фирмы, которые помогают (или, напротив, мешают) достижению стратегических целей. В зависимости от того, как фирма соединяет организационную культуру, структуру, менеджмент, людей и ресурсы, в значительной степени зависит достижение ее конкурентных преимуществ.

Стратегический анализ и контроль – это процесс оценки хода реализации стратегии и управление изменениями в тех случаях, когда текущие стратегические действия не отвечают требованиям поставленных целей фирмы.

Необходимость стратегического менеджмента предопределяется различными условиями:

1. Возникновение внезапных изменений во внешней среде фирмы. Их причиной может стать насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы, неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов.

В таких ситуациях традиционные принципы и опыт организации не соответствуют задачам по использованию новых возможностей и не обеспечивают предотвращения опасностей. Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что различные подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения.

Например, служба сбыта будет бороться за возрождение прежнего спроса на продукцию фирмы, производственные подразделения – делать капитальные вложения в автоматизацию устаревающих производств, а служба НИОКР разрабатывать новую продукцию на базе старой технологии. Это приведет к конфликтам, задержит переориентацию фирмы и сделает ее работу неритмичной и неэффективной. Может обнаружиться, что переориентация начата слишком поздно, чтобы гарантировать фирме выживание.

2. Открытое провозглашение новой стратегии становится необходимым и тогда, когда требования со стороны общества заставляют организацию резко менять свои ориентиры. Именно это происходит в наши дни во многих организациях вне предпринимательского сектора: больницах, университетах, государственном аппарате.

Классификация стратегий

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетных целей.

Отсюда возникают разные типы стратегий, по которым фирма может ориентироваться в своей деятельности. Их можно классифицировать следующим образом:

Продуктивно–рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по формированию сбыта; распределение средств, выделенных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение новых секторов деятельности на конкретных рынках путем сегментации.

Портфельная стратегия определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Портфельная стратегия предполагает проведение следующих мероприятий:

- Приобретение в новых отраслях;
- Укрепление имеющихся подразделений посредством приобретений;
- Постепенный выход из нежелательных отраслей;
- Продажа подразделений;
- Размещение ресурсов в форме капитала и затрат;
- Использование преимуществ эффекта синергизма между имеющимися в портфеле предприятиями.

Основу портфельной стратегии составляет вертикальная интеграция. Вертикальная интеграция означает, что рыночные сделки заменяются внутрифирменными поставками.

Деловая стратегия заключается в формировании долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат компании высокую рентабельность. Такая стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписывается стратегия.

Под общими стратегиями М. Портер имеет в виду стратегии, обладающие универсальной применимостью или выведенные из некоторых базовых постулатов.

Компания, которая хочет создать себе конкурентные преимущества, должна сделать стратегический выбор, чтобы “не потерять своего лица”.

Для этого имеются три базовые стратегии:

1. Лидерство в снижении издержек;
2. Дифференциация;
3. Фокусирование (особое внимание).

Широкая Область Конкуренции Узкая	1. Лидерство в снижении издержек	2. Лидерство дифференциации в продукции
	3А. Особое внимание снижению издержек	3В. Особое внимание дифференциации
	Снижение издержек	Дифференциация продукции

Рис 1.1.1. Общие стратегии по М. Портеру

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называют *базисными* или *эталонными*, а также по имени автора *стратегиями развития по Ф.Котлеру*. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: **продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология**. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

1. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Ее целесообразно применять в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В статичной или неустойчивой отрасли выбор данной стратегии может привести к отсутствию прибылей и даже банкротству.

2. Стратегия поддержания направлена на сохранение стабильности, достигаемой за счет улучшения качества, сервиса и цены товаров в необходимой для удержания своих позиций мере. Данная стратегия достаточно опасна, так как лишь «консервирует» достигнутое, не давая возможностей для развития.

3. Стратегия ухода ориентирована на постепенное сокращение объемов производства, продаж, доли рынка. Очевидно, что она может быть использована с успехом только в стагнирующих и отсталых отраслях.

4. Комбинированная стратегия представляет собой сочетание трех предыдущих стратегий и обычно используется диверсифицированными фирмами.

Учитывая динамику развития рынка на современном этапе, особый интерес представляет стратегия роста.

Теория маркетинга (по Ф.Котлеру) классифицирует возможности роста предприятия следующим образом:

- **Интенсивный рост:** глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта товаров на существующих рынках), расширение границ рынка (внедрение товаров на новые рынки), совершенствование товара (создание новых или усовершенствование продаваемых товаров на существующих рынках).

- **Интеграционный рост:** регрессивная интеграция (покупка предприятий-поставщиков), прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей), горизонтальная интеграция (покупка предприятий-конкурентов).

- **Диверсификационный рост:** концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам), горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы), конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

1.2. Особенности стратегии роста малых фирм

Хотя причины, предопределяющие необходимость стратегического управления, сущность и структура стратегического плана являются общими для крупных, средних и малых предприятий, разные масштабы деятельности обуславливают особенности разработки и реализации стратегии роста. Для этого следует подробнее остановиться на качественных характеристиках малых фирм, влияющих на стратегию их развития.

Такие качественные характеристики можно разделить на четыре группы:

- *Малая доля рынка в отрасли.* Размах операций обычно ограничивается местным рынком.

- *Ограниченное влияние на рынок.* Малый размер может привести к несущественному влиянию на рынок, более скромным преимуществам по совершению сделок по более выгодным ценам, и ограниченный доступ к рынку капитала.

- *Владелец и управляющий* часто являются одним и тем же лицом, что с одной стороны позволяет компании быть независимой, а с другой стороны ведет к ограниченным знаниям в сфере управления.

- *Ограниченные ресурсы,* в основном финансового и технологического характера.

При данных характеристиках малых фирм возникает вопрос – а как же все-таки малые фирмы сосуществуют с более крупными конкурентами, как они преодолевают недостатки, предопределенные их небольшим размером?

Чем больше доля рынка, тем более прибыльно предприятие. Предприятия с большой долей рынка прибыльны по четырем нижеследующим причинам:

- экономия на масштабах производства и, следовательно, эффект кривой опыта;
- рыночное влияние, которое дает им возможность более эффективно совершать выгодные сделки;
- низкий риск потребителей;
- качество управления.

Крупные фирмы, в отличие от малых, имеют возможность осуществления массового стандартизированного производства, а также расширения сферы своей деятельности (диверсификации производства). Однако пропорционально росту размеров компании падает ее гибкость. В зависимости от темпов роста и степени диверсификации производства крупные компании можно разбить на три группы: «Гордые львы», «Могучие слоны», «Неповоротливые бегемоты». Их основные характеристики представлены на рис. 1.2.1 и в таблице 1.2.1.

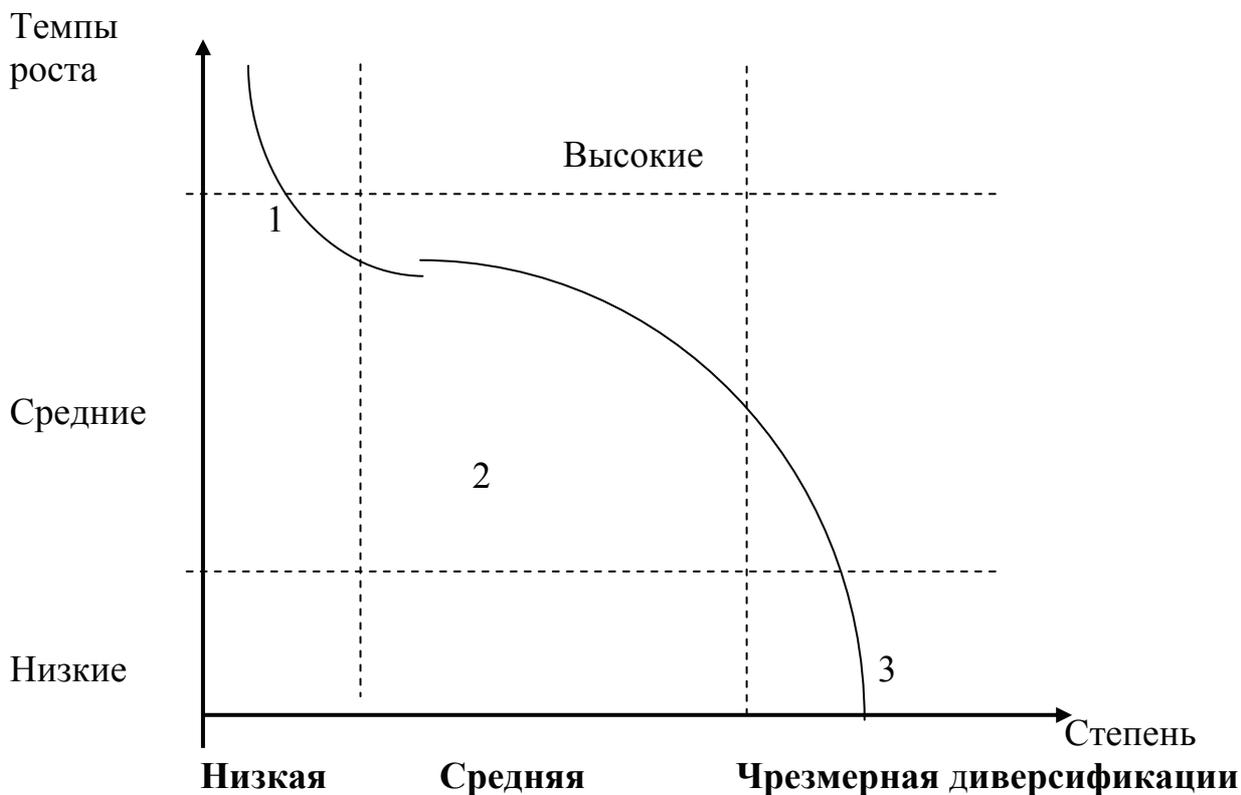


Рис. 1.2.1. Типы крупных фирм

- 1 – «Гордые львы»
- 2 – «Могучие слоны»

Характеристики типов крупных фирм

Характеристики	«Гордые львы»	«Могучие слоны»	«Неповоротливые бегемоты»
Рост	Ускоренный	Средний, стабильный	Замедленный
Профиль деятельности	Специализация в важном, перспективном и крупном сегменте рынка	Широкая диверсификация в рамках крупного рынка	Чрезмерная, беспорядочная диверсификация на многих рынках (сегментах)
Прибыль	Достаточная для ускоренного роста	Достаточная для обеспечения устойчивости на рынке	Недостаточная, может приносить убытки

Типичным «Гордым львом» является фирма «Сони корпорэйшн», долгие годы являющаяся лидером в производстве бытовой электроники. Данная фирма первой начала производство транзисторных радиоприемников, бытовых видеомагнитофонов, лазерных компакт-дисков, телевизоров высокой четкости.

Типичным «могучим слоном» является фирма «Сименс», производственная программа которой охватывает практически всю электротехнику. Чье бы ни было изобретение, выгоду от него всегда получит «Сименс», поскольку имеет возможность его использования в бесчисленных электротехнических устройствах.

Типичным «Неповоротливым бегемотом» выступает концерн «Филипс». Немецкий журнал «Менеджер магазин» так охарактеризовал проблемы этого электротехнического концерна: «Концерн имеет около 350 фабрик, разбросанных по всему свету. Часто страдая от их неполной загрузки, «Филипс» пытается все, вплоть до последнего гвоздя, производить сам. Как в мелочной лавке, ассортимент «Филипс» простирается от бритвы до прибора лечения нервов, от долгоиграющей пластинки до персонального компьютера».

Несмотря на феномен экономии на масштабах производства и другие факторы, говорящие в пользу более крупного размера предприятий, большинство предприятий, тем не менее, остается в категории малых. Можно привести различные объяснения существования малых фирм.

Во-первых, это происходит из-за различий между отраслями. М.Портер выдвигает идею о том, что не во всех отраслях существует положительная зависимость между долей рынка и прибылью (рис. 1.2.2). Он утверждает, что в некоторых отраслях эта зависимость выражена U-образной параболой с ветвями, направленными вверх. Это означает, что самые малые и самые крупные фирмы наиболее прибыльны, а средние наименее прибыльны. Также существует еще один тип зависимости – отрицательная зависимость, которая означает, что малые фирмы в некоторых отраслях

являются наиболее прибыльными по сравнению с другими размерами предприятий.

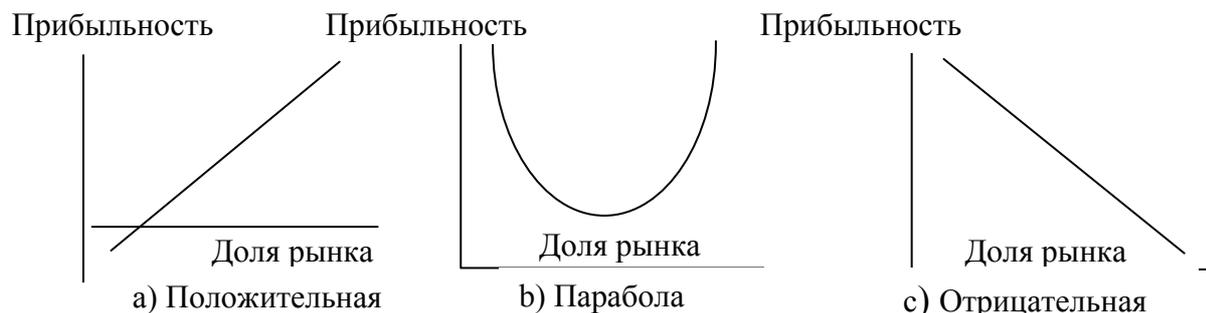


Рис. 1.2.2. Три типа отраслей

В дополнение Портер также утверждает, что деятельность крупных и малых предприятий даже в одной и той же отрасли принципиально отличается, и они никак не однородны. Он пишет, что малые фирмы выполняют функции принципиально отличные от функций крупных фирм, и таким образом, не конкурируют напрямую с большими компаниями.

1.3. Методологические подходы к формированию стратегии развития малого предприятия

Самый большой недостаток малых фирм – их малая величина, а их главное преимущество – гибкость, т.е. способность оперативно перестраивать свою производственную программу в зависимости от рыночных потребностей. Можно показать четыре основных вида стратегии малых фирм (рис. 1.3.1). Их направленность – минимизация остроты конкуренции с крупными фирмами и максимальное использование гибкости и адаптивности. Рассмотрим матрицу «продукт/форма существования малой фирмы» (рис.1.3.1).

Стратегия копирования («Ложный гриб»). Какой-нибудь оригинальный продукт может стать объектом подделки, следовательно, появятся два варианта его выпуска: 1) оригинальный, запатентованный вариант – марочный продукт крупной фирмы; 2) копии «подделки» под оригинальный продукт, выпускаемые малыми фирмами. Благодаря более низкой цене обеспечивается конкурентоспособность копий. Малые фирмы могут снижать цены, так как все расходы на научно-исследовательские разработки по данному продукту несут крупные фирмы, выпускающие оригинал.

Форма существования малой фирмы

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукту крупной фирмы	Оригинальный
Форма существования малой фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» стратегия копирования	«Премудрый пескарь» стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» стратегия участия в продукте крупной фирмы

Рис 1.3.1. Основные виды стратегии малой фирмы

Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Стратегия находит свое применение в тех отраслях, где крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие. Такая ситуация характерна для розничной торговли, общественного питания, многих видов услуг. Как правило, крупные кафе и магазины теряют свою оперативную гибкость, способность почти моментально подстраиваться под требования покупателей, что приводит к снижению прибыли. Для крупных фирм также не представляет интереса вложение средств в парикмахерские, химчистки, ремонтные мастерские. Прибыль здесь невелика по масштабам крупных фирм, высоки расходы на заработную плату.

Если фирма придерживается этой стратегии, то возможности ее роста ограничены: малые размеры, которые помогают ей выжить, служат и препятствием к ее расширению.

Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Многие крупные фирмы стремятся производить свое сложное изделие от начала до конца самостоятельно, однако мелкое производство внутри крупных фирм (концернов) редко бывает эффективным. На эти участки у менеджмента фирмы не остается времени, которое уходит на организацию и контроль технически сложных узлов и этапов работ, что приводит к низкой производительности труда. Крупной фирме выгоднее отказаться от собственного неэффективного производства и закупать аналогичную продукцию у малой фирмы. В связи с этим многие крупные компании отдают вспомогательные производства и услуги на аутсорсинг (субподряд) малым фирмам.

Так как для малой фирмы отдельный мелкий элемент – это *конечный продукт*, а не промежуточный, как для мелкого подразделения крупной фирмы, она может минимизировать затраты на его производство и, тем самым, избавиться от непроизводительных подразделений и снизить издержки крупных фирм.

Однако малая фирма, избравшая подобную стратегию, может оказаться в полной зависимости от крупной. Избежать данной ситуации можно с помощью тактики *ограничения доли оборота, приходящегося на одного крупного клиента*. Например, доля каждой крупной компании в общем объеме продаж малой фирмы должна быть не более 20 %.

Стратегия использования преимуществ крупной фирмы (“Хамелеон”). Используя стратегию “хамелеон”, малая фирма как бы “окрашивается в цвета” известной крупной фирмы. Примером такой стратегии служит франчайзинг, по которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, предоставляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование, а малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес “по правилам” этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

В силу неотработанности правовых механизмов и проблем в развитии крупных фирм в России последние две стратегии не получили широкого распространения.

Несмотря на то, что малые предприятия обычно имеют малую долю на рынке, они обладают такими преимуществами, как простые организационные структуры и централизованное руководство. Это создает условия для гибкости, обеспечивая больше возможности для адаптации своей продукции к нуждам потребителей, а также для более творческого использования технологии, увеличения производительности, что обеспечивает конкурентное преимущество малым фирмам. Следовательно, помимо доли рынка существует также ряд иных факторов, которые влияют на прибыльность.

Малые фирмы обычно используют стратегию фокусирования по модели М. Портера (рис. 1.1.1). В зависимости от определенных требований рынка, малые фирмы могут разрабатывать стратегию, сфокусированную либо на низких ценах, либо на дифференциации в более узком сегменте.

Успех может быть достигнут малыми компаниями, если они будут ввиду ограниченности их ресурсов концентрировать все свои усилия на определенных рыночных сегментах, нишах.

Ф.Котлер разъясняет, что компании, которые используют стратегии рыночных ниш, знают свою целевую аудиторию глубоко, и наилучшим образом удовлетворяют их потребности, по сравнению с конкурентами, которые действуют в более широких масштабах. В результате такая компания может устанавливать более высокую цену благодаря дополнительной ценности, либо достигает более низкого уровня затрат в обслуживании целевой ниши, либо того и другого одновременно. Следовательно, компании, работающие на массовом рынке, добиваются успеха за счет больших объемов сбыта, а компании, работающие в нише – за счет высокой нормы прибыли.

Основной подход для занятия ниши – это специализация. Некоторые виды специализации могут быть охарактеризованы следующим образом:

- *Специализация на определенной группе конечных потребителей.* Компания обслуживает только потребителей, относящихся к определенному типу, профессии, классу.

- *Вертикальная специализация.* Компания работает на некотором уровне производственно-распределительного цикла, то есть занимается узкой частью цикла, а не им всем.

- *Специализация на предприятиях определенного размера.* Компания специализируется на обслуживании крупных, средних или мелких компаний. В основном малые фирмы специализируются на мелких клиентах, которых другие производители товаров и услуг игнорируют.

- *Географическая специализация.* Компания занимается сбытом продукции только в определенной местности, стране или регионе мира.

- *Специализация на определенных товарах.* Компания производит определенный вид товара, группы товаров или товаров, обладающих определенной характеристикой.

- *Специализация по цене.* Компания работает на нижнем или верхнем уровне показателя цена/качество.

- *Специализация на определенных услугах.* Компания, предлагает услуги, которые не в состоянии предоставить или игнорируют другие фирмы.

Маркетинг ниш также помогает избегать прямой конкуренции с крупными компаниями и добиваться таких стратегических позиций в экономике, которые невыгодны крупным фирмам ввиду их негибкости. Отделы исследования и развития большинства крупных фирм стремятся концентрироваться на совершенствовании уже существующих товаров компании. Крупные компании стараются получить прибыль от своих значительных инвестиций в капитальные постройки и оборудование, что одновременно препятствует разработке принципиально новых идей и товаров. Меньшая приверженность малых фирм существующим товарам стимулирует инновации в сфере технологий, рынков, товаров и идей.

Таким образом, малые фирмы производят товары, отличные от производимых крупными фирмами. Такие различия позволяют малым фирмам выискивать и сохранять товарные ниши, что, в свою очередь, позволяет малым фирмам добиться более высокого уровня прибыльности по сравнению с конкурентами на более длительный срок.

Таким образом, можно выделить две основные формы поведения малых фирм, обеспечивающие их долгосрочное устойчивое развитие.

Первая форма поведения мелкой компании состоит в сотрудничестве с крупным предприятием или объединение в предпринимательские сети.

Последнее десятилетие характеризуется альянсами и партнерскими отношениями предприятий различных размеров в различных отраслях. Эта тенденция продиктована все увеличивающейся необходимостью укрепления конкурентоспособности фирм и дополнения их собственных стратегических инициатив. Ожесточающаяся внутриотраслевая конкуренция требует более многообразных и обширных знаний, навыков, ресурсов, технологической экспертизы, и конкурентного потенциала, которые могут быть вне возможностей одной фирмы.

В сегодняшнем постоянно меняющемся мире компании, которые не могут быстро позиционировать себя, упускают свои возможности. Чтобы быстро адаптироваться к меняющимся потребностям, фирмы стараются закрыть пробелы в ресурсах и конкурентных возможностях, формируя стратегические альянсы и партнерские отношения. Стратегический альянс позволяет каждому из участников концентрироваться на применении своих ключевых компетенций, извлекая при этом взаимную выгоду.

У малых фирм зачастую не хватает не только ресурсов, но и соответствующих специализированных знаний. Поэтому им необходимо заключать партнерские отношения либо с крупными, либо с другими малыми фирмами, чтобы преодолеть барьеры входа на отраслевые рынки. Партнерские отношения – это привлекательный, гибкий и малозатратный способ, которым малые фирмы могут получить доступ к недостающим технологиям, знаниям и возможностям бизнес. Конкурентное преимущество у малых фирм может возникнуть в случае, если эти малые предприятия приобретают ценные ресурсы и возможности через партнерские отношения, которые они иначе не могли бы получить самостоятельно.

Такое сотрудничество несет с собой как несомненные выгоды, так и риск утраты независимости. Серьезные трудности, переживаемые отечественными промышленными предприятиями, снижают возможности использования данной формы повышения устойчивости мелких компаний.

Вторая форма поведения малых фирм предполагает выбор таких сфер деятельности, в которых минимальный эффективный размер предприятий очень невелик. Такая ситуация часто складывается в некоторых отраслях промышленности, в торговле и бытовом обслуживании.

В рамках данной линии поведения малые фирмы для повышения их выживаемости должны обеспечивать разработку новых стратегий, направленных на удовлетворение современных требований. Такая стратегия должна быть направлена на:

- изучение положительного опыта конкуренции;
- исследование новых рынков;
- рекламу;
- разработку и изготовление новых продуктов и предоставление новых услуг;
- уменьшение потерь от изменения цен;

- введение новых технологий;
- капиталовложения в новые машины и оборудование;
- улучшение организации труда и структуры зарплаты;
- обучение и подготовку персонала;
- разработку конкретных бизнес-планов для развития новых производств.

Очевидно, большая часть этой стратегии должна быть разработана самими предпринимателями при существенной внешней помощи от консалтинговых фирм и индивидуальных экспертов, услуги которых должны частично финансироваться государством.

При разработке стратегии развития необходимо помнить, что любая организация находится и функционирует в определенной внешней среде и, следовательно, каждое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для выполнения ее миссии и достижения долгосрочных целей, и, тем самым, давало бы ей возможность устойчивого развития в перспективе.

1.4. Исследование ситуации в отрасли

Для определения привлекательности отрасли и возможностей развития бизнеса необходимо проанализировать ситуацию в ней и барьеры входа на отраслевые рынки.

Барьеры входа на отраслевые рынки – это те препятствия, которые испытывают новые, в первую очередь, малые предприятия, при поиске потенциально выгодных сфер приложения предпринимательского капитала и при расширении своего бизнеса.

Рассмотрим возможные факторы, способствующие внутриотраслевым различиям в эффективности фирм разного размера и определяющие внутриотраслевые барьеры мобильности.

Во-первых, следует отметить такой фактор как **экономия издержек, обусловленная ростом масштабов производства**. В ряде отраслей, ведущие фирмы с большими объемами выпускаемой продукции обладают значительными преимуществами перед малыми фирмами за счет снижения средних издержек производства. Преимущества также связаны с повышением уровня специализации труда и эффективным использованием капитала.

Положительный эффект роста масштабов производства будет также способствовать концентрации производства в отраслевом разрезе. С одной стороны, доступ в такие отрасли для малых предприятий затруднен, так как чаще всего концентрация оказывает отрицательное воздействие на относительную эффективность малых фирм. С другой стороны, цены, установлен-

ные ведущими олигополистами, позволяют существовать большому числу малых промышленных фирм. Однако их переход в группу больших фирм связан со значительными трудностями.

Второй препятствующий росту барьер – это **дифференциация продукции**. Происходит это потому, что дифференциация заставляет малые фирмы производить значительные капиталовложения, чтобы конкурировать с крупными фирмами. Этот фактор является стратегическим, так как дифференциация может привести к неценовому соперничеству, такому, как изменение ассортимента изделий и введение новых модификаций продукции, проведение рекламных компаний с целью распространения торговой марки.

В-третьих, технологические инновации могут ограничить рост и эффективность малых фирм. Если крупные фирмы в какой-либо отрасли промышленности проводят интенсивные научные исследования, широко внедряют новшества, то малым фирмам достаточно трудно конкурировать с ними. Следовательно, различия в эффективности больших и малых фирм в отраслях, ориентированных на научные исследования и внедрение инноваций, больше, чем в отраслях менее интенсивных в проведении исследований и опытных разработок.

Это, однако, не означает, что большие фирмы имеют преимущества в области разработки новшеств. Речь идет о необходимости значительных капиталовложений в их внедрение, в связи с чем многие малые фирмы вынуждены продавать свои идеи крупным фирмам. Кроме этого, появление многих высокотехнологичных продуктов позволило малым фирмам занять те рыночные ниши, которые ранее занимали только крупные предприятия, например, в издательском бизнесе.

Таким образом, технологические инновации могут двояко влиять на рост и эффективность малых фирм.

Четвертым барьером можно назвать **вертикальную интеграцию**. Большие фирмы вертикально более интегрированы, чем малые. Вертикальная интеграция может повысить производственную эффективность, так как она сокращает издержки производства. Крупные фирмы в отраслях с высоким уровнем интеграции имеют рыночную власть единственного покупателя над субподрядными фирмами, а также сокращенные издержки операций по покупке сырья, материалов и комплектующих изделий. Малые фирмы, как правило, не могут использовать свою собственную систему субподрядчиков. Поэтому у отраслей с большой субподрядной системой наверняка будут большие различия в эффективности между фирмами разного размера, чем у отраслей с меньшей субподрядной системой.

Пятый барьер – **необходимость большого объема капиталовложений**. Если для развития производства требуется большой объем капитала, как, например, в металлургической промышленности, то малые фирмы с недостаточным финансированием не могут вступить в группу больших фирм, будут ограничены в росте эффективности. Трудности могут возникнуть так-

же из-за поведения больших фирм, повышающих конкурентные издержки. Сюда можно отнести преимущественное право на покупку стратегических ресурсов, чрезмерные изменения в направлениях развития. Эти действия увеличивают издержки малых фирм, так как они должны делать срочные вложения, чтобы справиться со стратегиями больших фирм.

Шестой барьер эффективности и роста малых фирм заключается в **уровне управленческой компетентности**. На крупных и средних предприятиях уровень горизонтального и вертикального разделения труда в производстве и управлении весьма высок, что приводит к достаточно глубокой специализации менеджеров и эффективному использованию их профессиональных знаний. На малых фирмах специалисты в области управления решают весь круг проблем менеджмента, поэтому малые предприятия нередко испытывают серьезные трудности в менеджменте из-за недостатка в компетентности менеджеров.

Седьмое. Серьезное влияние на вход новых фирм в отрасль и потенциальный рост могут оказывать **институциональные барьеры**. К таким барьерам относят требования федеральных и местных органов власти в сфере лицензирования продукции, нормативы по качеству и безопасности, систему государственного контроля над ценами и уровнем доходности. Эти требования увеличивают цену за вступление на рынок и операции на нем. Кроме этого, нередко центральное или местные правительства приглашают иностранные фирмы для работы на отдельных отраслевых рынках, что ужесточает конкуренцию и увеличивает барьеры входа.

Рассмотренные факторы рыночной структуры оказывают активное влияние не только на формирование барьеров для проникновения новых малых предприятий на различные рынки, но и на расширение масштабов деятельности уже функционирующих предприятий.

Для **интегральной оценки высоты барьеров входа** малых фирм на отраслевой рынок можно использовать **показатель относительной эффективности**, определяемый как отношение объема реализации на одного занятого в среднем для отрасли к соответствующему показателю для малых фирм.

Алгоритм анализа ситуации в отрасли

Факторы, которые необходимо изучить для того, чтобы определить основные характеристики отрасли, в основном стандартны:

- 1) размеры рынка;
- 2) масштабы конкуренции (конкуренция в местном, региональном национальном или мировом масштабе);
- 3) темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад);

4) число конкурентов и их относительные размеры – действует ли в отрасли множество мелких компаний или в ней доминирует небольшое число крупных фирм;

5) количество покупателей и их финансовые возможности;

6) идет ли интеграция «вперед» (с потребителями продукции) или «назад» (с поставщиками сырья)

7) направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и в создании новых продуктов:

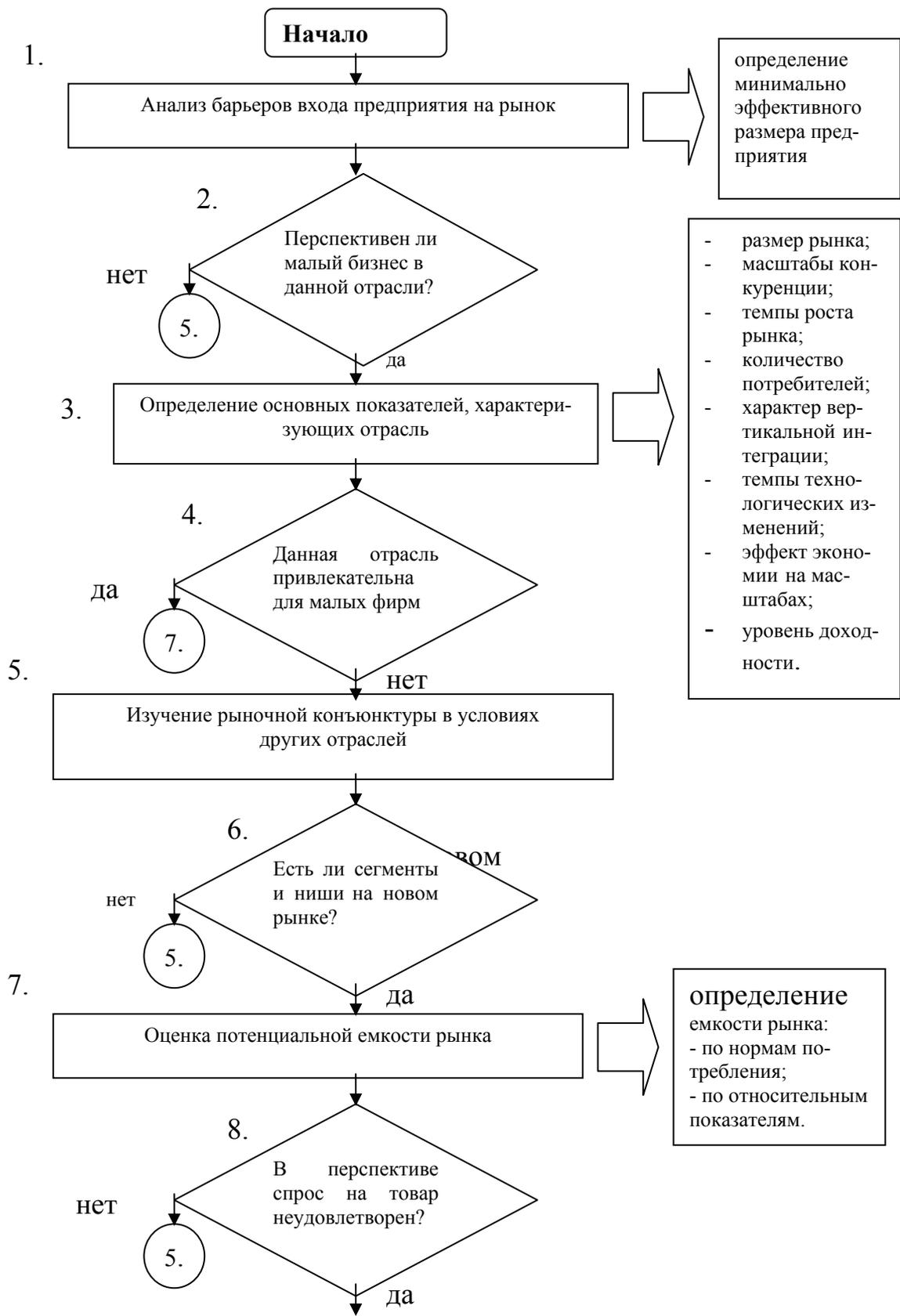
8) легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;

9) являются ли продукты/услуги фирм-конкурентов высокодифференцированными, слабодифференцированными или практически одинаковыми;

10) имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;

11) имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

Примерный алгоритм оценки потенциально выгодных сфер приложения капитала для малых предприятий представлен на рисунке 1.4.1.



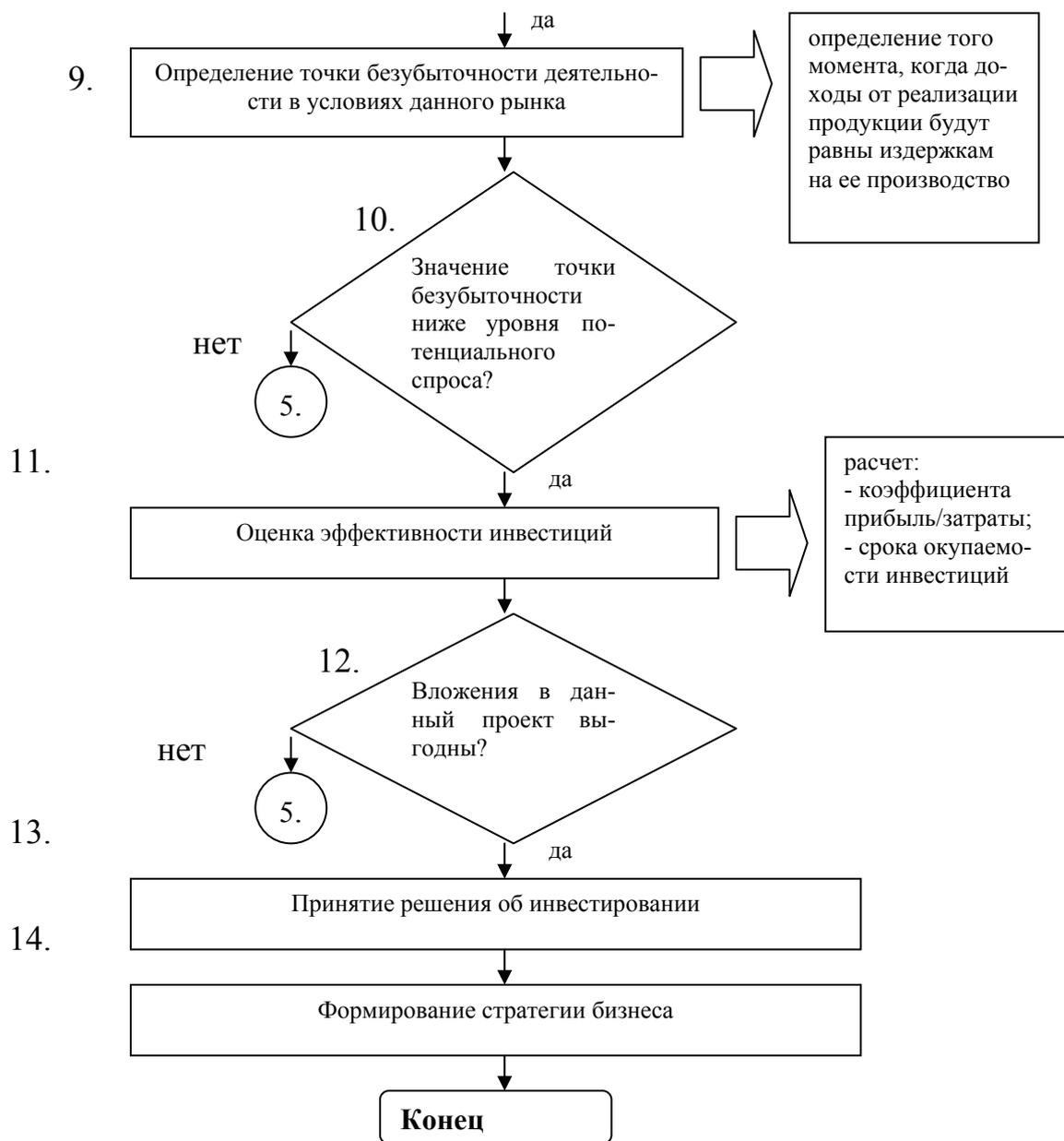


Рис. 1.4.1. Алгоритм оценки эффективности малого предпринимательства в отраслевом разрезе

1.5. Анализ конкуренции и формирование конкурентных преимуществ

Конкурентный профиль предприятия

Для оценки положения предприятия по отношению к его конкурентам служит конкурентный профиль. Он дает возможность как оценить преимущества данной фирмы по сравнению с аналогичными предприятиями, так и выявить его слабые места. Такой анализ проводится с помощью методов экспертной оценки. В начале производится выбор сфер деятельности предприятия и определяется набор параметров для их оценки. Далее эксперты из данной организации или приглашенные специалисты определяют значи-

мость определенных параметров. Затем производится балльная оценка отдельных параметров по заранее составленной шкале. Все оценки соединяются для получения конкурентного профиля. Общая оценка сравнивается с данными конкурирующей фирмы. В таблице 1.5.1 представлены конкурентные профили как анализируемого предприятия, так и двух его основных конкурентов.

Таблица 1.5.1

Конкурентные профили

Критерии	Wi	Шкала измерения критерия (в баллах)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Расположение ПАТП	0,04											
Структура транспортных средств	0,12											
Цена услуг	0,1											
Качество услуг	0,3											
Дополнительные услуги	0,18											
Персонал	0,11											
Форма оплаты	0,06											
Безопасность	0,09											

— частная фирма "Миг"

— автобаза № 3

— Гуковское пассажирское автотранспортное предприятие (ПАТП)

Количественная оценка состояния рыночных возможностей организации определяется методом взвешенной суммы по следующей формуле:

$$P = \sum W_i * X_i$$

где P – общая интегральная оценка рыночных возможностей организации

Wi – коэффициент относительной важности критерия

Xi – значимость i-того критерия в баллах

Оценка рыночных возможностей Гуковского ПАТП:

$$P = 0,04*10+0,12*3+0,1*9+0,3*7+0,18*8+0,11*6+0,06*7+0,09*7 = 6,91$$

Оценка рыночных возможностей частной фирмы «Миг»:

$$P = 0,04*9+0,12*10+0,1*6+0,3*8+0,18*10+0,11*8+0,06*10+0,09*8 = 8,56$$

Оценка рыночных возможностей автобазы №3:

$$P=0,04*6+0,12*10+0,1*9+0,3*6+0,18*6+0,11*6+0,06*7+0,09*7= 6,93$$

Если исходить из 10 балльной шкалы, следует оценить рыночные возможности анализируемой фирмы как выше среднего. При сопоставлении с аналогичными оценками основных фирм-конкурентов возможно выявить проблемные области анализируемой фирмы.

Гуковское ПАТП обладает следующими конкурентными преимуществами: расположение в удобном месте, низкие цены услуг при относительно удовлетворительном их качестве. Руководству предприятия следует обратить внимание на:

- нерациональную структуру транспортных средств, значительное устаревание парка;
- отсутствие системного подхода в подготовке и повышении квалификации персонала;
- отсутствие гибкости в оплате услуг;
- недостаточно широкий ассортимент дополнительных услуг.

Определение ключевых факторов успеха

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентно способной и добиться финансового успеха.

Определение КФУ фирмы с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей аналитической задачей. Использование одного или нескольких КФУ в качестве краеугольного камня при разработке стратегии компании, часто является результативным подходом способным привести компанию к победе. КФУ в разных отраслях отличаются. **Типы ключевых факторов успеха:**

КФУ, зависящие от технологии:

- Качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях).
- Возможность инноваций в производственном процессе.
- Возможность разработки новых товаров.
- Степень овладения существующими технологиями.

КФУ, относящиеся к производству:

- Низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.).
- Качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте).
- Высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях).

- Выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке.

- Доступ к квалифицированной рабочей силе.
- Высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей).

- Возможность изготовления большого количества моделей продукции, разных размеров.

- Возможность выполнения заказов потребления.

КФУ, относящиеся к маркетингу:

- Высокая квалификация сотрудников отдела реализации.
- Доступная, для клиентов технической помощи при покупке и использовании продукции.

- Аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов).

- Разнообразие моделей/видов продукции.

- Искусство продаж.

- Привлекательный дизайн/упаковка.

- Гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и т.д.).

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- Особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг).

- Ноу-хау в области контроля над качеством.

- Компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности).

- Степень овладения (знание) определенной технологией.

- Способность (умение) создавать эффективную рекламу.

- Способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

КФУ, связанные с организационными возможностями:

- Уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т.д.).

- Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок).

- Большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

Прочие КФУ:

- Благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей.

- Общие низкие затраты (не только производственные).

- Выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли).

- Приятные в общении, доброжелательные служащие.

- Доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях).
- Наличие патентов.

ПРИМЕР.

Для выявления КФУ в сфере деятельности ООО «СТЭФ» двум руководителям предприятия было предложено из типов КФУ, выбрать наиболее значимые факторы успеха. Затем предлагалось заполнить графы сводной таблицы (таблица 1.5.2), оценив степень овладения каждым КФУ в % (max – 100%). В графе рядом необходимо было указать ограничения и возможности для более полного овладения тем или иным КФУ.

Таблица 1.5.2

Анализ КФУ

Тип КФУ	Степень овладения в %	Ограничения	Необходимые изменения для овладения КФУ
<i>Возможности инноваций</i>	20%	80% времени – решение текущих вопросов	<i>Перераспределение обязанностей с целью высвобождения большего времени для разработки инновационных проектов</i>
Степень овладения существующими технологиями	100%	Нет	Нет
<i>Низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.)</i>	20%	<i>Высокие, постоянные издержки, использование импортных материалов.</i>	<i>Перемещение производства в собственное помещение, частичный переход на использование отечественных материалов</i>
Высокая производительность труда	50%	Малопродуктивное оборудование	Закупка более производительного оборудования
ВЫСОКАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА РЕАЛИЗАЦИИ	50%	Отсутствие маркетинговой стратегии	Планирование маркетинговой деятельности. Разработка стратегии и ведение электронной базы данных заказчиков и поставщиков
Аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов).	95%	Нет	Нет
Разнообразие моделей/видов продукции	70%	Недостаточно широкий выбор изделий для надпечатки	Поиск новых поставщиков, расширение складского ассортимента
КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ОБЛАСТИ ДИЗАЙНА	80%	Недостаток инноваций	Составление календарного плана перспективных разработок

<i>Эффективная реклама</i>	<i>10%</i>	<i>Отсутствие рекламной стратегии</i>	<i>Планирование и разработка рекламной компании.</i>
СПОСОБНОСТЬ БЫСТРО ПЕРЕВОДИТЬ НОВЫЕ ТОВАРЫ ИЗ СТАДИИ РАЗРАБОТКИ В ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО	100%	Нет	Нет
Благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей.	95%	Имидж формируется стихийно	Планирование и проведение специальных мероприятий в области PR
ВЫГОДНОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ	10%		<i>Расширенная реклама, установка щита – указателя, ремонт офисного помещения</i>

Наиболее проблемные участки обозначены в таблице – курсивом. Владение этими КФУ являются первостепенными задачами предприятия. Обычным шрифтом выделены задачи второго порядка, а жирным шрифтом выделены те ключевые факторы успеха, которыми ООО «СТЭФ» располагает в настоящее время. Данные, полученные в результате анализа, обычно согласуются с результатами SWOT-анализа и конкурентными профилями.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Потенциальный рынок сбыта неоднороден. Он состоит из различных групп потребителей, по-разному относящихся к различным параметрам продукта в силу присущих им различий.

Сегмент рынка – это группа потребителей, обладающих одним или несколькими общими устойчивыми признаками, определяющими поведение потребителей на рынке.

Сегментирование рынка имеет ряд преимуществ:

- сегментирование рынка ведет к более точному знанию рынка (величина, поведение покупателей, сильные и слабые стороны конкурентов и т.д.);

- с помощью сегментирования лучше удовлетворяются потребности клиентов;

- нередко знание реакции потребителей дает возможность эффективно распределить бюджет маркетинга в соответствии с ситуацией на рынке.

Сегментацию можно проводить по географическому (региону приобретения продукта), операционному (сфере использования в производственном или технологическом процессах), ситуационному (условиям оплаты) и другим признакам.

При проведении сегментации важно иметь в виду, что в целом смысл сегментации состоит не просто в выделении групп потребителей (тем или

иным образом) как таковых, а в поиске **целевого сегмента** рынка, который должен отвечать ряду требований:

- нужно, чтобы выделенные сегменты, можно было бы **измерить**, оценить количественно;
- сегменты должны быть **существенными**, представлять собой действительно **крупную часть рынка**;
- необходимо, чтобы выделенные сегменты были **доступны** для предприятия;
- важно, чтобы сегменты рынка позволяли фирме **действовать**.

Пример сегментации рынка

ООО «СТЭФ» функционирует на двух рынках – полиграфической и рекламно-сувенирной продукции. Учитывая это обстоятельство, на основе анализа документов и интервью руководителей фирмы, была проведена сегментация каждого рынка отдельно.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИЛОСЬ ПО СЛЕДУЮЩИМ ПРИЗНАКАМ:

- Отрасль
- Размер предприятия
- Активность потребления

В результате сегментации, по отраслевому признаку (рис. 1.5.1 и табл.1.5.3.), были получены следующие данные.

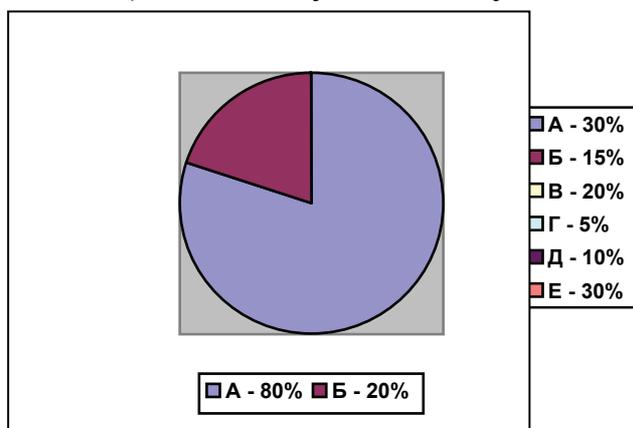


Рис. 1.5.3. Сегментация по отраслевому признаку

Таблица 1.5.3

Структура потребителей по отраслям

Рынок полиграфической продукции	Рынок рекламно-сувенирной продукции
<i>Отрасль</i>	
А – учебные заведения – 80%	А – сфера торговли – 30%
Б – государственные учреждения – 20%	Б – производств. предприятия – 15 %
	В – государственные учреждения – 10%
	Г – финансовые организации – 5%
	Д – учебные заведения – 10%
	Е – сфера услуг – 30%

На рисунке 1.5.2 и в таблице 1.5.4 графически представлены результаты сегментации по размеру организации.

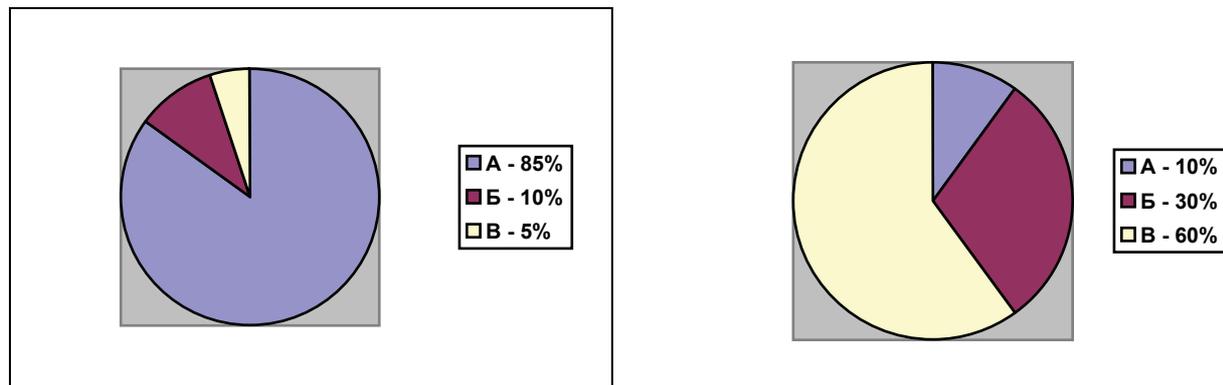


Рис. 1.5.2. Сегментация по размеру организации

Таблица 1.5.4

Размер предприятия

Рынок полиграфической продукции	Рынок рекламно – сувенирной продукции
А. Крупный – 85%	А. Крупный – 10%
Б. Средний – 10%	Б. Средний – 30%
В. Малый – 5%	В. Малый – 60%

В результате анализа активности потребления (высокая активность – повторение заказа в течение трех месяцев, средняя – через шесть месяцев, низкая – через год) были получены данные (табл. 1.5.5), представленные в графической форме на рисунке 1.5.3.

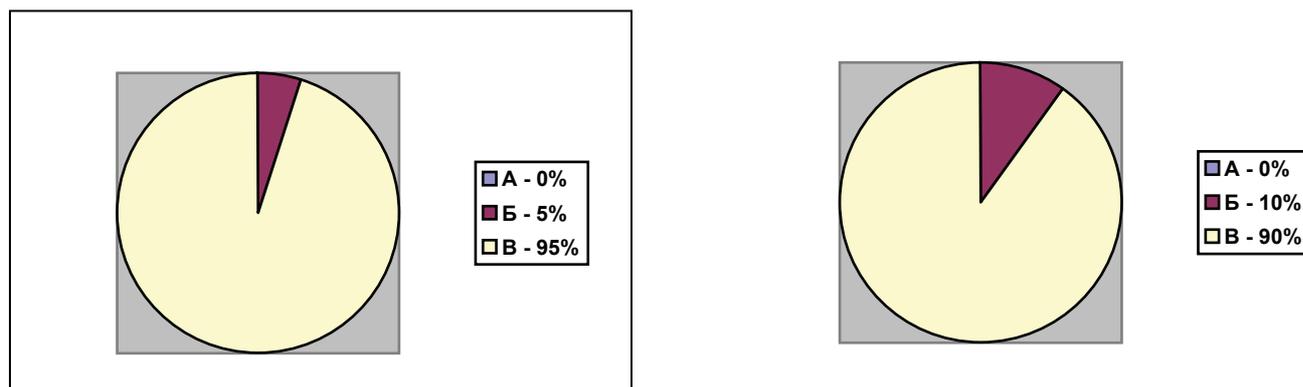


Рис. 1.5.3. Сегментация по активности потребления продукции

Таблица 1.5.5

Активность потребления продукции

Рынок полиграфической продукции	Рынок рекламно-сувенирной продукции
Высокая (А) – 0%	Высокая (А) – 0%
Средняя (Б) – 5%	Средняя (Б) – 10%
Низкая (В) – 95%	Низкая (В) – 90%

В ходе анализа результатов сегментирования по трем ранее перечисленным признакам были выявлены целевые сегменты рынков полиграфической и рекламно-сувенирной продукции.

Согласно полученным данным, заказчиками полиграфической продукции являются в основном ВУЗы и крупные государственные учреждения с низкой активностью потребления. Наибольшую группу заказчиков рекламно-сувенирной продукции составляют малые предприятия с низкой активностью потребления, функционирующие в сфере торговли и услуг.

Сопоставляя результаты сегментации двух различных рынков, можно выделить одну общую деталь – низкая активность потребления продукции, т.е. в основном одна и та же организация обращается в фирму не чаще чем раз в год.

Говоря о рынке полиграфической продукции этот факт объяснить легко: удостоверения, зачетные книжки, студенческие билеты являются видами продукции длительного пользования.

Для того, чтобы понять суть данного вопроса в отношении рынка рекламно-сувенирной продукции, необходимо разделить заказчиков по группам, в зависимости от назначения продукции (данные представлены в таблице 1.5.6).

Таблица 1.5.6

Анализ групп покупателей

Назначение продукции	Виды продукции	Объем заказа	Отрасль организации	Кол-во заказчиков в %
Памятный подарок к юбилею	Представительская продукция престижного характера	Крупный и средний	Производственные предприятия, государственные учреждения, учебные заведения	10%
Дополнительное рекламное средство	Недорогие рекламные сувениры	Средний и малый	Торговля, сфера услуг	60%
Представительские подарки	Представительская продукция престижного характера	Крупный и средний	Торговля, производственные предприятия, финансовые организации	30%

Из таблицы 1.5.6 видно, что рекламно – сувенирная продукция используется в основном в качестве дополнительного рекламного средства, как подарок для делового партнера или памятный сувенир к юбилею. Заказчики планируют расходовать средства в таких целях не чаще одного раза в год. Таким образом, можно сделать вывод, что прибыль от реализации рекламно-сувенирной продукции зависит не столько от частоты поступления заказов, сколько от их объема. Данные таблицы показывают, что наиболее крупные заказы поступают от клиентов, готовящихся к празднованию юбилея и приобретающих представительские подарки.

Следовательно, основным целевым сегментом для ООО «СТЭФ» на данном рынке являются предприятия, функционирующие в сферах производства, торговли, финансов, а также государственные учреждения и ВУЗы. Именно на эти организации должна быть в первую очередь нацелена стратегия предприятия. В то же время, достаточно перспективным сегментом являются малые предприятия, функционирующие в сфере торговли и услуг.

1.6. Матрицы стратегического выбора, анализ среды организации (swot- анализ)

Удобным средством, позволяющим обеспечить одновременное изучение внутренней и внешней среды организации является SWOT- анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает система управления организацией по сравнению со своими конкурентами.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для установления связей между вышеперечисленными факторами составляется матрица SWOT. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле “СИВ” (сила и возможности); поле “СИУ” (сила и угрозы); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле “СЛУ” (слабость и угрозы).

В отношении тех пар, которые находятся на поле “СИВ”, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле “СЛУ”, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

ПРИМЕР. Матрица SWOT нового кирпичного завода (рис. 1.6.1.).

Для более обоснованного формирования рыночной стратегии необходимо оценить вероятности использования возможностей и осуществления угроз.

Допустим, по результатам оценки, сделанной экспертами из числа управленцев кирпичного завода, вероятности распределились следующим образом:

Возможности:

1. Способность выйти на новые сегменты рынка – 0,6
2. Ослабление позиций фирм конкурентов – 0,1
3. Способность использовать технологическое ноу-хау в новых видах продукции – 0,3

Угрозы:

Медленный рост рынка – 0,2

Высокая инфляция – 0,1

Высокая зависимость от снижения спроса покупателей – 0,5

Неурегулированность организационно-правовой формы - 0,2

На основе этих оценок можно сформулировать следующие приоритеты мероприятий в рамках сформированных рыночных стратегий:

Создание маркетинговой службы

Разработка стратегии расширения рынка.

МАТРИЦА И. АНСОФФА

Матрица Ансоффа И. показывает вероятное расположение существующего и нового продуктов относительно существующего и нового рынков сбыта (рис. 1.6.2.). Согласно Ансоффу руководство фирмы должно осуществлять выбор из четырех возможных вариантов поведения на рынке – *проникновение на рынок, развитие рынка, разработка продукта, диверсификация* – в зависимости от степени насыщенности рынка, этапа жизненного цикла продукта, возможностей предприятия обновлять ассортимент продукции, совершенствовать технологию производства и осуществлять инвестиции.

ПОЛЯ МАТРИЦЫ	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Способность выйти на новые сегменты рынка 2. Ослабление позиций фирм-конкурентов 3. Способность использовать технологическое ноу-хау в новых видах выпущенной продукции	УГРОЗЫ 1. Медленный рост рынка 2. Высокая инфляция 3. Высокая зависимость от снижения спроса покупателей 4. Неурегулированность организационно-правовой формы
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции 2. Низкие затраты 3. Современная технология производства 4. Лучшие возможности производства 5. Высокая квалификация персонала	Поле СИВ 1. Увеличение объема выпускаемой продукции 2. Разработка новых каналов сбыта в соседних областях 3. Рост доли блоков в общем объеме продаж 4. Создание службы маркетинга и разработка ее стратегии	Поле СИУ 1. Снижение цен по сравнению с конкурентами 2. Разработка стратегии расширения рынка 3. Создание сети дистрибьюторов
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Отсутствие маркетинговой службы 2. Слабая реклама 3. Избыточная численность управленческого персонала 4. Нет четкого стратегического направления развития 5. Недостаточный имидж на рынке	Поле СЛВ 1. Формирование маркетинговой службы и разработка концепции маркетинга 2. Привлечение персонала к поиску и освоению новых рынков сбыта 3. Анализ возможностей расширения производства	Поле СЛУ 1. Осуществление разработки и проведения рекламной компании собственными силами 2. Расширение числа собственников за счет продажи акций персоналу 3. Реорганизация экономических служб

Рис. 1.6.1. Матрица SWOT

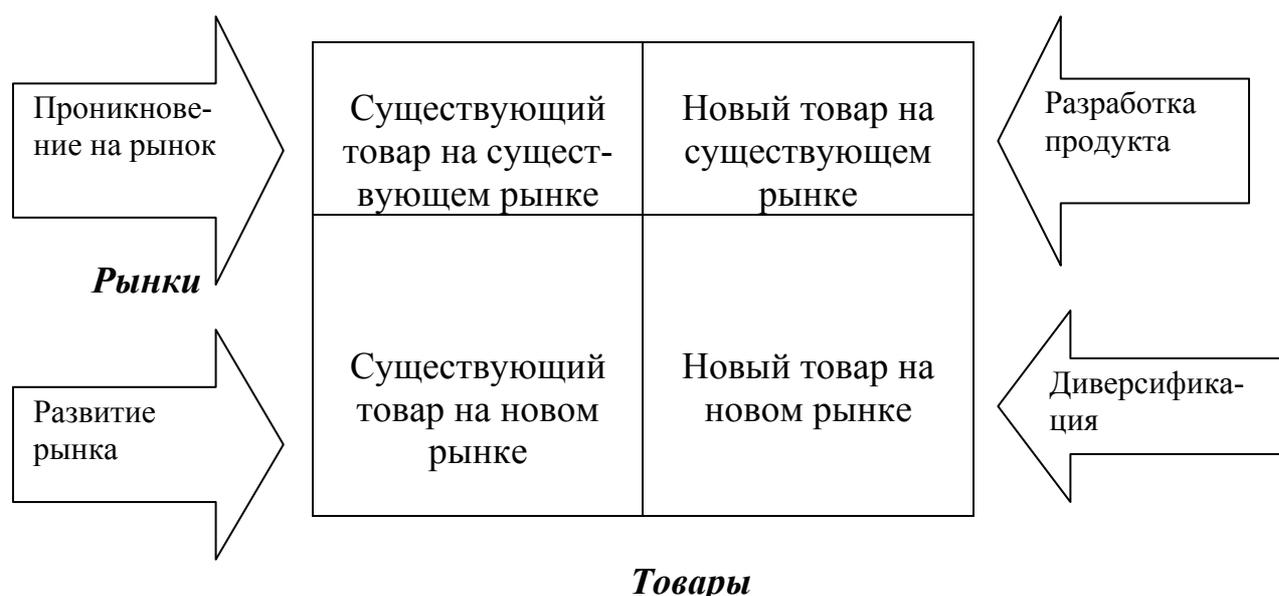


Рис. 1.6.2. Матрица Ансоффа И.

Стратегия проникновения на рынок наиболее эффективна на этапе роста жизненного цикла продукта, когда рынок не насыщен. Фирма должна стремиться получить сравнительные конкурентные преимущества в области ценовой политики и развития сбытовой сети, привлекая к продукту внимание тех потребителей, которые ранее не пользовались ее продукцией.

Стратегия развития рынка целесообразна на этапе внедрения жизненного цикла продукта, когда фирма стремится расширить традиционный рынок сбыта, выходя на новые регионы сбыта, и предлагая его новым потребителям.

Стратегия разработки товара наиболее эффективна при наличии у фирмы возможности предоставлять потребителям различные модификации продукта (услуги), когда у нее уже есть круг постоянных клиентов, что имеет место на этапе зрелости жизненного цикла продукта.

Стратегия диверсификации предполагает разработку и продвижение нового продукта на новом рынке и применяется для того, чтобы фирма не зависела от одного продукта и его модификаций, что принципиально важно на этапе зрелости жизненного цикла данного продукта.

МОДЕЛЬ ADL/LC

Модель ADL/LC была разработана известной консалтинговой компанией Артур Д. Литтл как инструмент анализа портфельной стратегии для диверсификации деятельности многоотраслевой компании. Матрица ADL состоит из 20 ячеек, представляющих сочетание двух параметров – 4 стадий жизненного цикла продукта и 5 конкурентных позиций (рис. 1.6.3).

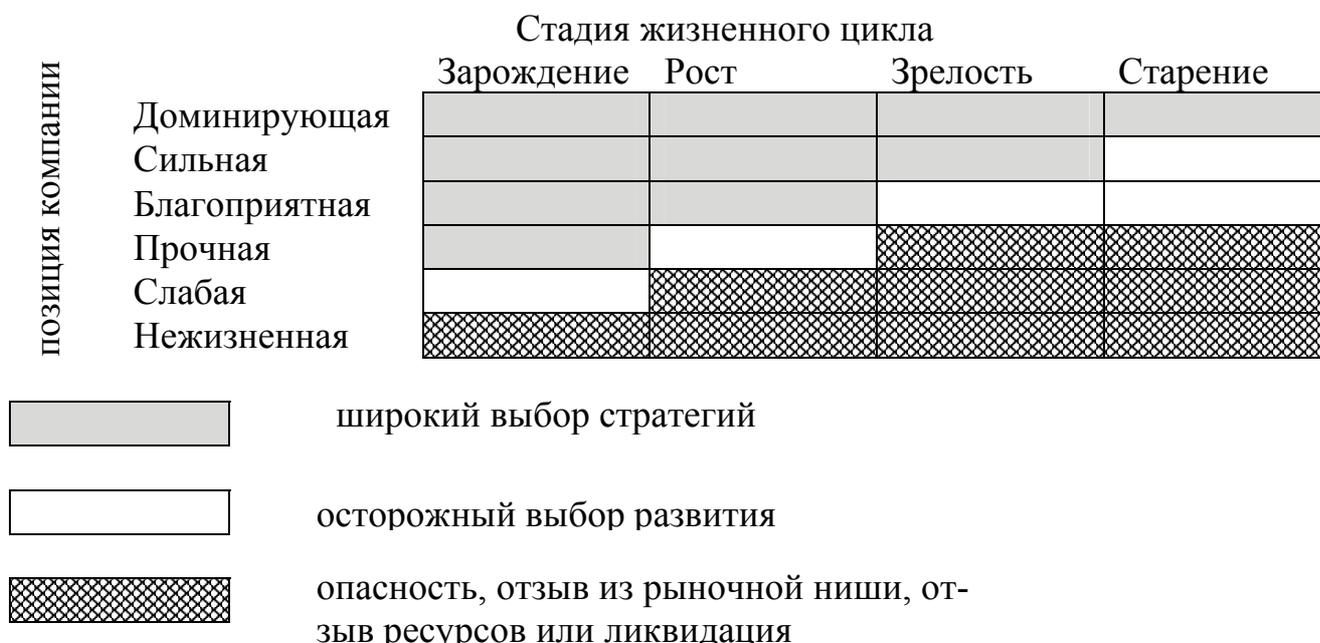


Рис. 1.6.3. Матрица жизненного цикла отрасли: модель ADL/LC

Модель ADL/LC может применяться для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, выбора конкретных стратегий компании для балансировки своего бизнес-портфеля, демонстрации финансового вклада конкретного бизнеса в корпоративный портфель.

МНОГОФАКТОРНАЯ МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ ФИРМЫ «ДЖЕНЕРАЛ-ЭЛЕКТРИК»

Эта модель применяется для оценки перспектив бизнеса на конкретном рынке. Ее можно использовать тем малым фирмам, которые принимают решение о вхождении на новый рынок или о расширении бизнеса на прежнем рынке.

Матрица строится в координатах «сила бизнеса – привлекательность рынка» и делится на 9 блоков (рис. 1.6.4).

Блоки образуют три зоны, требующие различных стратегических решений, связанных:

- с инвестированием;
- с выборочным управлением отдельными продуктами для получения дохода;
- с исчерпанием потенциала (выходом).

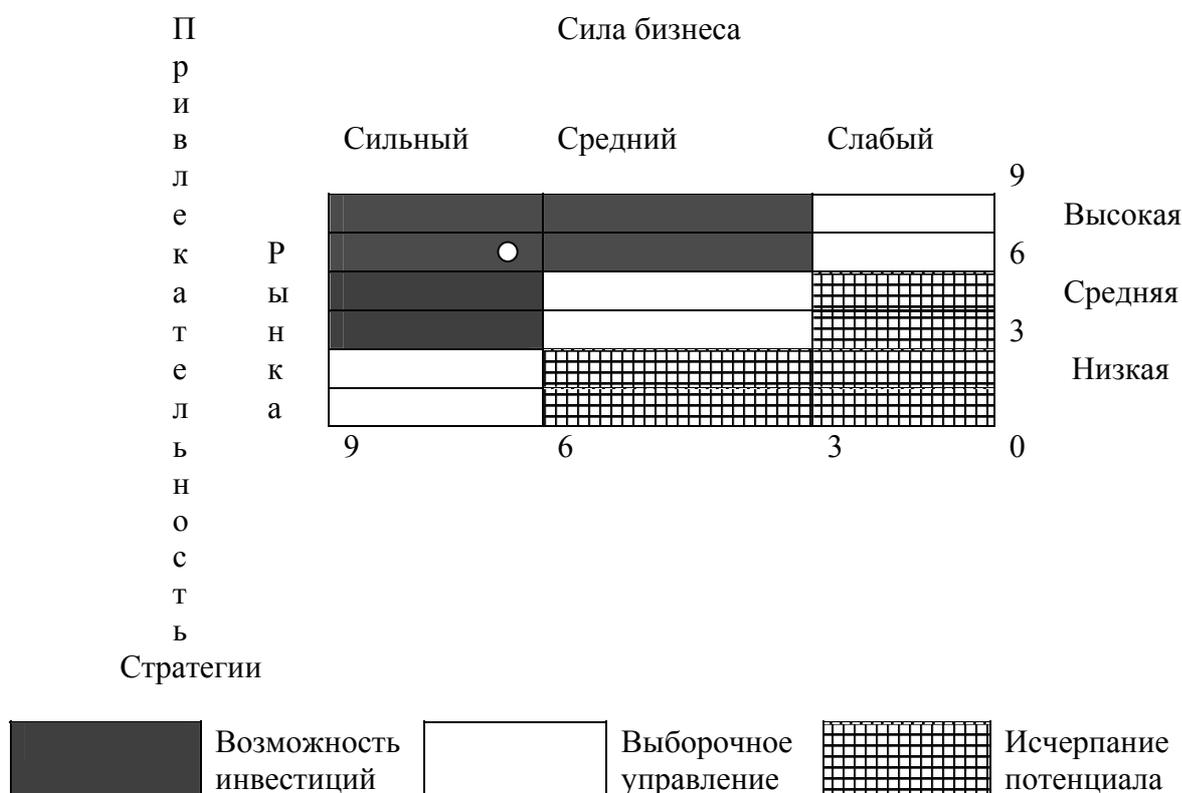


Рис. 1.6.4. Матрица «сила бизнеса – привлекательность рынка»

Типичные критерии, которые используются для оценки привлекательности рынка, и силы бизнеса можно свести в таблицу 1.6.1

Таблица 1.6.1

Критерии оценки

№	Критерии, используемые для оценки привлекательности рынка	Критерии, отражающие силу бизнеса
1	размер рынка	доля рынка
2	размер ключевых сегментов	скорость роста предприятия
3	скорость роста рынка	широта спектра товаров
4	диверсификация рынка	эффективность сбыта
6	чувствительность рынка к ценам	ценовая конкурентоспособность
7	структура конкуренции	стоимость сырья
8	барьеры входа и выхода	относительное качество товара
9	сила поставщиков	относительная прибыльность
10	размер требуемого капитала	эффект накопленного опыта
11	использование производственных мощностей	использование инвестиций
12	доступность сырья	интенсивность НИОКР
13	инфляционная уязвимость	квалификация персонала
14	прибыльность	имидж

Каждая фирма может выбрать наиболее подходящие для нее критерии привлекательности рынка и силы бизнеса и оценить их по 9-балльной шкале с весовыми коэффициентами важности критерия. Применяемая шкала оценок привлекательности рынка имеет следующую градацию:

- 9 – очень привлекательный,
- 7 – привлекательный,
- 4.5 – неплохой,
- 3 – непривлекательный,
- 0 – очень непривлекательный.

ПРИМЕР: Оценим целесообразность инвестиций в производство металлопластиковых окон.

Таблица 1.6.2

Оценка привлекательности рынка

Критерии привлекательности рынка	Относительная важность	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка	0.3	9	2.7
Рост рынка	0.3	4.5	1.35
Легкость входа	2.5	9	2.25
Размер необходимого капитала	0.15	0	0
Всего:	1.00		6.3

Таблица 1.6.3

Оценка силы бизнеса

Сила бизнеса	Относительная важность	Оценка	Взвешенная оценка
Имидж фирмы	0.4	9	3.6
Производительность	0.3	7	2.1
Квалификация персонала	0.15	3	0.45
Конкурентная цена	0.15	4.5	0.675
Всего:	1.0		6.825

Оцененный таким образом товар/сегмент рынка располагается внутри матрицы в точке с координатами (6.3; 6.825) на основании чего может быть принято решение об инвестировании (см. белый кружок на рис. 1.6.3).

1.7. Модели роста компаний

Рост бизнеса с неизбежностью вызывает кризисы в организации, требующие серьезных изменений в управлении ею, а значит и эволюции стратегии. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть широко известные за рубежом и недостаточно знакомые у нас модели роста предпринимательских структур Грейнера, Черчилля и Льюиса, Скотта и Брюса.

Модель 5 стадий роста Грейнера приведена на рис. 1.7.1. и в таблице 1.7.1. Особый интерес в модели представляет рассмотрение ранних стадий роста, включающих как темп провалов, так и временную шкалу.

Фаза 1: создание бизнеса

Бизнес начинается тогда, когда кто-то имеет хорошую идею о продвижении продукта или услуги, на которые, как они полагают, есть спрос. Более 50 % фирм затем умирают в течение 5 лет, следующие 25 % – в течение 10 лет. Кризис руководства, который случается потому, что управление не делегируется владельцем/менеджером, обычно имеет место между 2 – 3 годами, и может потребоваться до 10 лет, чтобы он наступил.

Фаза 2: рост путем управления

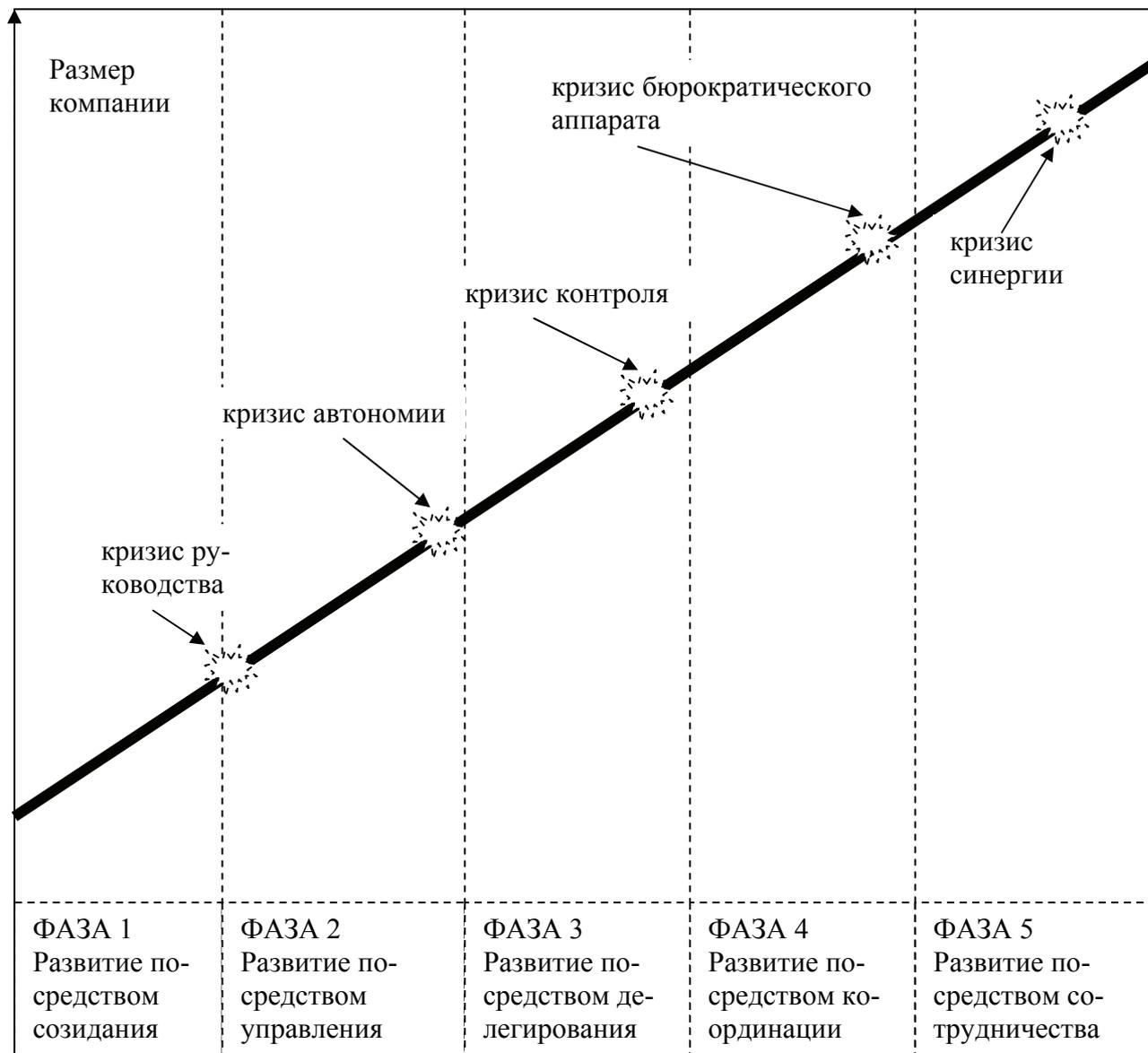
Успех на этой стадии очень зависит от поиска, мотивации и удержания ключевого персонала (89 % респондентов в ходе исследования, проведенного Грейнером, отметили это как главный пункт). Эта стадия требует делегирования ответственности, и специалистам должны быть предоставлены сведения о стратегии фирмы, в противном случае они покинут организацию (60% респондентов потеряли ключевой персонал на этой стадии и 66 % из них убыли в течение 1 года после назначения).

Фаза 3: рост путем делегирования

Хотя есть потребность в делегировании, часто менеджеры, назначенные на ранней стадии, не являются достаточно квалифицированными для его использования или лидер не хочет делегировать полномочия. Когда делегирование произошло, могут возникнуть проблемы децентрализации.

Фаза 4: рост путем координации и Фаза 5: сотрудничество

Этим последним стадиям в модели Грейнера уделено меньше внимания, по-видимому, потому что фирмы уже не являются малыми. Он советует: «не пытайтесь перепрыгнуть через фазу; каждая фаза несет возможности и имеет силы для особых ситуаций».



----- эволюционная  революционная

Рис. 1.7.1. Модель роста компании Л. Грейнера

Грейнер утверждает, что рост требует большего количества персонала, более опытных специалистов, высококвалифицированного менеджмента, чтобы координировать деятельность большей фирмы, и что владелец-менеджер не очень склонен быть вовлеченным в эту деятельность. Часто имеет место кризис, если, как это обычно бывает, владелец-менеджер не хочет шагать «в сторону», или действует как менеджер большей фирмы. Пер-

вый выбор, связанный с развитием, заключается в выборе сильного менеджера, который введет систему и структуру формального менеджмента. Собственник при этом должен сконцентрироваться на стратегии развития предприятия.

Таблица 1.7.1.

Характеристика фаз развития компании

Фаза 1 Создание бизнеса (творческая часть)	Фаза характеризуется концентрацией усилий на развитии технологии бизнеса и рынка, ожиданием вознаграждения в будущем, контролем немедленной обратной связи. Успех приводит к кризису лидерства (основатель бизнеса не справляется с проблемой роста)
Фаза 2 Управление (формализация и построение структур и систем управления)	Построение формальных управленческих систем: организационная структура, системы отчетности и контроля, стандартизация бизнес-процессов, процедур и правил, установление более формальных связей, развитие управленческих кадров. Успех ведет к кризису автономии (кризис управления)
Фаза 3 Делегирование	Возникает необходимость в децентрализации функций, делегировании полномочий. Создаются центры прибыли, система мотивации основана на результатах работы, централизованное управление сосредоточено на выработке стратегии. Успех ведет к частичной потере контроля.
Фаза 4 Координация	Внедрение процедур корпоративного планирования. Новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций, технические функции (логистика, автоматизация), а также PR смещаются к центру. Успех ведет к кризису бюрократии (люди теряют предпринимательский и творческий интерес)
Фаза 5 Сотрудничество	Создание структуры на основе самостоятельных бизнес-единиц, перераспределение функций и ролей между подразделениями и центром. Возникают повышенные требования к менеджерам, мотивация ориентирована на конечный результат. Существует большая вероятность возникновения кризиса синергии в группе.

Модель Черчилля и Льюиса также подразумевает ряд стадий роста фирмы: становление-выживание, успех-свобода, успех-рост, взлет, зрелость ресурсов (рис. 1.7.2).

На первой стадии главным является завоевание достаточного количества заказчиков и поставка им товаров и услуг в объемах, достаточных для выживания. **На второй стадии** организация демонстрирует, что она жизнеспособна, однако продолжающаяся борьба за выживание будет влиять на взаимоотношения между оборотом фирмы и расходами. Для финансового роста необходимо превышение доходов. **Стадия 3** подразумевает расширение и перераспределение ресурсов и системы для роста. Теперь требуется специфическая менеджмент-экспертиза, и обычно, подразумевается набор профессиональных менеджеров.

Черчилль и Льюис утверждают, что на успех или неудачу влияют 8 факторов, варьирующихся по важности на различных стадиях (таблица 1.7.2):

Таблица 1.7.2

Факторы, влияющие на рост фирмы

<i>Организационные факторы</i>	<i>Факторы владельца</i>
Финансовые ресурсы	Цели и амбиции владельца
Персональные ресурсы	Операционные амбиции владельца
Ресурсы системы	Менеджерские амбиции владельца
Ресурсы бизнеса*	Стратегические амбиции владельца

* включая долю на рынке, отношения с заказчиками и т.д.

Ступени роста	СТУПЕНЬ I Существование	СТУПЕНЬ II Выживание	СТУПЕНЬ III Успех	СТУПЕНЬ IV Взлет	СТУПЕНЬ V Зрелость ресурсов
Уровень деловой активности.					
Высокий					
Низкий					
Возраст компании	Молодая				Зрелая

Рис. 1.7.2. Модель стадий роста Черчилля и Льюиса

Модель стадий роста Скотта и Брюса также предполагает, что все малые фирмы проходят через похожие фазы. Их точка зрения такова, что **первый кризис роста** будет происходить по одной из следующих причин, действующих по отдельности или в комбинации:

- упор на прибыли, а не на выживании;
- административные требования;
- увеличение деятельности и спроса со временем.

Второй кризис наступает от чрезмерного развития торговой деятельности, увеличившейся сложности и объема каналов распределения, требуемых для роста и более высоких требований к менеджерской информации. Третий кризис происходит от вrastания в прибыльный структурированный

бизнес. Кризис, вероятно, происходит либо от появления большого количества конкурентов на рынке, привлеченных ростом рынка и малых фирм внутри него, либо из-за необходимости расширения деятельности на новых рынках и производства новых продуктов. Четвертый кризис подобен кризису автономии Грейнера. Он подразумевает более эффективный менеджмент.

Основной вывод, который вытекает из рассмотренных моделей, заключается в том, что рост компании потребует введения более эффективного менеджмента по мере того, как окружение, в котором он функционирует, становится все более сложным, и цели перемещаются от выживания к расширению. В противном случае не избежать кризисов менеджмента.

Тема 2. Разработка стратегии развития компании

2.1. Определение миссии и установление целей компании

Обычно перед руководством компании стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, таких, как обеспечение прибыльности компании, рост, стоимость капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т. п. Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении и выполнение обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой. Таким образом, происходит «обесценивание» других заинтересованных групп. Выделяют следующие основные заинтересованные группы (табл.2.1.1):

Таблица 2.1.1

Заинтересованная груп-	Ожидания заинтересованной группы
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Ленное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты, суммы кредита

Кроме того, в число основных заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающие по отношению к компании ожидания, отличные от ожиданий других групп.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии компании, в котором описываются задачи организации и ее основные характеристики.

Миссия:

— философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;

— сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Значение миссии

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

— Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.

— Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.

— Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.

— Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).

— Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

«...Ответ на вопрос «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать, и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы».

Определение миссии

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

1. Определение области конкуренции

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. *Потребительское направление* определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. *Географическое направление* характеризует страны и регионы в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической «нише».

2. Стратегическое намерение или видение

Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся...». *Стратегическое видение* может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, *стратегическое видение* служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам)

оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Например, акцент на технологических нововведениях, высокое качество продукции и услуг, ценообразование, инженерные решения.

4. Основные заинтересованные группы

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Кроме того, в расширенную формулировку миссии могут войти:

- перечень основных видов деятельности;
- основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь; а также (для внутреннего пользования):
- основные конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей – как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ, и т. п.

Примеры формулировок миссий:

Рекламное агентство «Прайм».

Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения клиентов наших клиентов.

(г. Санкт-Петербург, 1999)

Центр Управленческого Консультирования «РЕШЕНИЕ».

Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями и создании условий для их долгосрочного успешного развития.

(г. Санкт-Петербург, 1999)

Процесс создания миссии

Важным условием формулирования миссии является понимание и принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит то, что цели и интересы отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, будут подчинены целям компании как целого.

Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Ниже приведен один из вариантов организации работ по выработке миссии для действующего предприятия:

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.
2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.
3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).
4. Уточнение основных положений.
5. Выбор окончательной формулировки миссии.
6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Если привлечение к этим работам всех ключевых сотрудников по каким-либо причинам нецелесообразно, можно ограничиться привлечением только высших руководителей (генеральным директором и его заместителями). В этом случае процедура остается той же, но проводится быстрее и с меньшим объемом работ.

Возможные трудности

Часто в литературе указывается, что разработка миссии должна проводиться на основе анализа внешней и внутренней среды:

- «Факторы, учитываемые при выработке миссии:
- история фирмы;
 - существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
 - состояние внешней и внутренней среды организации;
 - ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения целей фирмы;
 - отличительные особенности, которыми обладает организация».

Это совершенно верно, однако представляется, что для анализа внешней среды необходимо иметь инструмент отсева ненужной информации (так называемой «нерелевантной» информации, то есть не имеющей отношения к поставленной задаче). Так как внешняя и внутренняя среда поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых «фильтров». Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо сформулировать предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии.

Предварительная формулировка может быть получена очень просто — необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, «продает квартиры» или «выпускает стройматериалы».

Иногда оказывается трудно, а подчас и *невозможно сформулировать миссию* организации. Это может свидетельствовать о том, что *предприятие не сбалансировано*, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма «разрывается» между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей. Такая ситуация может сложиться также в том случае, если существует несколько подразделений компании, двигающихся в различных направлениях, как герои басни И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука».

Определение целей

На следующем этапе процесса стратегического управления определяются стратегические цели организации. Определение целей – очень важный этап планирования, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность организации.

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, «отсекает» часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

Классификация целей

У разных авторов существуют различные классификации. Примерно совпадает только классификация **по времени**, на которое устанавливаются цели. Обычно выделяют долгосрочные и краткосрочные цели [2,3]. Разделение целей на краткосрочные и долгосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Иногда между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели, их называют среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Например, классификация целей по функциональным областям:

Рыночные цели (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:

- Объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении.
- Число клиентов.
- Доля рынка.

Производственные цели (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя всё, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов):

- Обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж – существующие запасы + планируемые запасы);
- Построить цех (объем капитального строительства);
- Разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР);

Организационные цели – всё, что касается управления, структуры и персонала организации:

- Принять на работу трех маркетологов;
- Довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;
- Внедрить систему управления проектами.

Финансовые цели – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:

- Чистый объем продаж (из «рыночных целей»);
- Величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);
- Валовая и чистая прибыль;
- Рентабельность продаж и т. п.

Смотри прототип раздаточных материалов № 10.

Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых – к рыночным и производственным.

На наш взгляд, данная классификация отличается простотой понятийного аппарата. Кроме того, она *обеспечивает связность целей*, так как последние логически вытекают друг из друга (из рыночных – производственные, затем организационные и финансовые).

Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей.

Требования к целям

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило – SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

- Конкретными (Specific);
- Измеримыми (Measurable);
- Согласованными* (Agreeable, Accordant);
- Достижимыми (Realistic);
- Определенными во времени (Timebounded);

*) Цели должны быть согласованными:

- а) с миссией компании;
- б) между собой;
- в) с теми, кому предстоит их выполнять.

Установление целей

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.

Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

2. Установление целей для организации в целом.

Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

3. Построение иерархии целей.

Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель – средство».

4. Установление индивидуальных целей.

Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

- 1) Цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства.
- 2) Упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т. д.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации. На практике процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

2.2. Стратегический план

Цель разработки

Стратегический анализ и выбор стратегии имеют небольшое значение для организации до тех пор, пока новая стратегия не применяется. «Разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии – главные задачи по выбору направления развития компании. Они планируют, в каком направлении движется организация, ее кратко- и долгосрочные цели, а также те шаги и действия, которые будут предприниматься в достижении намеченных результатов. Все это вместе составляет **стратегический план.**»

Таким образом, в «Стратегическом плане» определяются конкретные мероприятия по применению стратегии компании.

Главная **цель разработки стратегического плана** – определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия.

Структура стратегического плана

В результате стратегического планирования должен быть получен документ или набор документов, в которых определены миссия, цели, стратегии организации, а также конкретные мероприятия по их реализации.

Желательно, чтобы результаты работ были оформлены в виде отдельных документов. Мы считаем, что это более целесообразно, чем составление единого документа по следующим причинам:

- это дает возможность вносить изменения в каждый документ отдельно;
- повышается «обозримость» и «читабельность» документов;
- к различной стратегической информации предъявляются различные требования конфиденциальности⁷ и если они будут оформлены в виде отдельных документов, управление ими будет проще.

В состав стратегического плана могут входить следующие документы (примерный перечень):

- Отчет о стратегической диагностике.
- Миссия предприятия.
- Основные стратегические цели.
- Стратегия развития компании.
- План стратегических мероприятий.

Ниже приводятся примерные сведения, которые должны в войти в каждый из этих документов.

Отчет о стратегической диагностике

Этот документ необходим для того, чтобы зафиксировать предпосылки, на основании которых разрабатывается стратегия предприятия. Этот документ может состоять из следующих разделов:

1. Общие сведения о предприятии (описание текущей миссии, стратегии и структуры предприятия).

2. Характеристика внешней среды (основные возможности и угрозы). Здесь приводятся результаты анализа внешней среды. Например, перечень основных тенденций в ближайшем окружении предприятия.

3. Характеристика предприятия (основные сильные и слабые стороны, определение уникальных конкурентных преимуществ Компании). Здесь приводятся результаты анализа внутренней среды. Например, краткое описание фактической деятельности по основным функциональным направлениям (маркетинг, производство, финансы, управление и т. д.).

4. Результаты SWOT-анализа. Здесь проводится анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих непосредственное влияние на перспективы развития предприятия. К внешним факторам относятся возможности со стороны рынка и угрозы со стороны конкурентов. К внутренним – основные сильные и слабые стороны предприятия по сравнению с ближайшими конкурентами предприятия.

5. Предварительные рекомендации по разработке стратегий предприятия.

Миссия предприятия

В современных моделях стратегического управления считается, что формулировку миссии должен знать каждый сотрудник, поэтому целесообразно оформлять ее в виде отдельного документа. Это необходимо для того, чтобы иметь возможность распространять эту *информацию среди всех* заинтересованных лиц, включая сотрудников, клиентов, партнеров и т. д.

Основные стратегические цели

В этом документе формулируются важнейшие цели предприятия в долгосрочной перспективе. Это рекомендуется делать на основе SWOT- анализа, то есть путем анализа взаимодействия внешних и внутренних факторов определять набор возможных состояний предприятия – от наилучшего до наихудшего. Затем определяются наиболее реалистичные рыночные (маркетинговые) це-

ли предприятия. После определения маркетинговых целей выявляются производственные, организационные и финансовые цели.

Таким образом, в этот раздел входят перечни целей предприятия в основных функциональных областях, например, маркетинговые цели, производственные цели, цели НИОКР и т. д. (подробнее см. раздел «Определение целей»).

Стратегия развития Компании

В этом документе дается описание стратегий, применяемых предприятием для достижения его целей. Желательно, чтобы были перечислены и охарактеризованы все основные стратегии предприятия: базовая, конкурентная, портфельная и т. д. Кроме того, по каждой функциональной области, для которой выделены стратегические цели, необходимо сформулировать функциональные стратегии.

Эти формулировки будут служить для оценки конкретных мероприятий, которые должны способствовать достижению целей предприятия.

План стратегических мероприятий

Этот документ представляет собой описание последовательности действий (конкретных мероприятий или проектов), которые направлены на достижение стратегических целей.

По каждому из этих мероприятий приводится их характеристика, сроки, ответственный исполнитель и требуемые ресурсы.

Процесс разработки плана

Процесс разработки стратегического плана очень похож на процесс разработки миссии предприятия и также требует участия всех «ключевых сотрудников» предприятия. Основное отличие заключается в том, что к разработке плана подключается значительно больше сотрудников предприятия, поэтому процесс согласования целей, состава работ и распределения ресурсов от отдела к отделу и от уровня к уровню может оказаться очень утомительным, требующим многочисленных собраний и согласований.

В любом случае процесс разработки стратегического плана является итеративным, то есть процессы согласования между различными уровнями управления и между подразделениями выполняются последовательно, друг за другом. При этом результаты, полученные на предыдущем этапе, могут уточняться (или даже пересматриваться) с учетом результатов последующего этапа.

Реализация стратегии и корректирующие воздействия

После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этим этапом) начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании.

Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций:

- планирование – этому посвящены настоящие учебные материалы;

- организация – создается организационная структура и наполняется ресурсами;

- стимулирование – создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать;

- контроль – вырабатываются критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений.

После выполнения контроля следуют **корректировки**, то есть вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново – *процесс стратегического управления является постоянным процессом*, как и любой управленческий процесс.

Возможные трудности

Применение отдельных элементов стратегического управления

В данных учебных материалах речь шла в основном о стратегическом планировании. Однако эта функция не может быть рассмотрена в отрыве от других функций управления, точно также как процесс стратегического планирования – это только один из управленческих процессов. Изолированное применение любого из методов стратегического управления дает определенную пользу, но не позволяет использовать весь потенциал каждого конкретного метода, который может быть реализован только

совместно с другими инструментами стратегического управления. Использование одного-двух методов в отрыве от других дает только локальный эффект и обычно вызывает разочарование в стратегическом управлении вообще.

Таким образом, для успешной работы компании в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, то есть требуется создание формализованной системы стратегического управления. Речь идет именно о формализованной системе. Формализация необходима для создания системы управления, слабо зависящей от конкретных людей и их персональных качеств. Это повышает устойчивость организации в целом, так как люди приходят и уходят, а организация должна работать всегда.

Неформализованная система существует всегда. У собственников, высшего руководства всегда есть какое-либо мнение о направлении развития, куда, как, с какими клиентами работать. Но почти всегда эта информация недоступна не только рядовым сотрудникам, но и руководителям среднего звена. Поэтому мы считаем необходимым разработку соответствующих процедур и их закрепление во внутренних нормативных документах. Это позволит четко определить необходимую последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стра-

тегиях организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий. В свою очередь такое описание позволит определить полномочия руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов. Все это не гарантирует, но значительно повышает вероятность успешного использования методов стратегического управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Конкретная ситуация: «АНАЛИЗ РЫНКА СУХОГО КОРМА ДЛЯ ЖИВОТНЫХ»

ОАО «Лиман» находится в Ростовской области и выпускает корма для сельскохозяйственных животных.

Постановка целей исследования происходила в увязке их с проблемой, сложившейся в ОАО «Лиман», а именно с необходимостью увеличения объема выпуска продукции, повышение степени загрузки производственных мощностей, массы прибыли и т.д. за счет диверсификации, то есть выхода на новый рынок с новым товаром, близким по ассортиментному профилю к основной продукции, выпускаемой ОАО «Лиман».

В связи с этим возникла необходимость в проведении маркетингового исследования, основной целью которого являлась проверка гипотезы о наличии потребности в сухом корме хорошего качества по низкой цене, неудовлетворяемой конкурентами, оценка и прогнозирование величины сформированного в связи с этим скрытого спроса и увязка наличия потребностей и производственных возможностей по их удовлетворению.

При выборе методов и средств проведения исследования рынка учитывалось практическое отсутствие вторичной информации, кроме финансовой отчетности ОАО «Лиман», здесь сказывается, во-первых отсутствие отечественных журналов кинологического характера, во-вторых отсутствие интереса экономических изданий и служб мониторинга к данной проблеме, а, следовательно, отсутствие обзоров рыночной конъюнктуры, информации и положении конкурентов, данных об интенсивности потребления и т.д. Все это значительно усложнило процедуру исследования, так как приходилось опираться на рекламную информацию, мнения и высказывания потребителей и сотрудников кинологических организаций, то есть на первичные источники.

В процессе обработки данных в целях упрощения расчетов были исключены следующие показатели.

Коэффициент содержания – показывает количество субъектов потребления, приходящихся в среднем на одного владельца:

$K_{\text{сод-С/В}}$, (1)

где С – количество субъектов потребления;

В – количество владельцев

Показатели удельного веса и нормативов кормления субъектов потребления *i*-й породно-весовой группы в общем объеме совокупности показаны в таблице 1.

Таблица 1

Показатели уд. веса *i*-ой породно-весовой группы субъектов потребления в общем объеме совокупности и норматив использования сухого корма для *i*-ой группы по данным на 1.05.97.

Породно-весовые группы субъектов потребления	Удельный вес <i>i</i> -ой группы общей совокупности, %	Норматив использования сухого корма, кг в неделю
Особо крупные(свыше 50 кг)	8,0	5,6
Крупные (50-30 кг)	32,6	4,2
Средние (30-15 кг)	25,3	3,4
Мелкие (5-15 кг)	30,0	1,5
Карликовые (менее 5 кг)	4,1	0,8

Коэффициент интенсивности потребления:

$K_{ип} == K_{ф}/N, (2)$

где $K_{ф}$ – количество сухого корма, получаемого еженедельно владельцами совокупности по данным исследования;

N – количество корма, необходимое субъектам потребления данной совокупности исходя из норматива.

Также была выяснена зависимость интенсивности потребления от количества субъектов потребления, находящихся во владении одного потребителя.

Проведенное исследование показало, что 23% потребителей организованного рынка и 3,9% неорганизованного рынка отрицательно относятся к использованию сухого корма, считая, что правильно и полезно использовать естественную пищу.

Также установлено, что 24% организованного и 13% неорганизованного рынка используют сухой корм с $K_{ип} = 1$, остальная часть рынка соответственно 53% организованного и 56.9% неорганизованного с различной степенью интенсивности от 0.22 до 0.40, что свидетельствует о наличии проблем финансового характера у данной группы потребителей, это подтверждается также их ответами. Из сопоставления ответов данной потребителей группы можно сделать вывод о том, что владельцы готовы использовать сухой корм с коэффициентом интенсивности потребления равным 1 при снижении цен.

Таким образом 56.4% совокупного рынка испытывает потребность в недорогом. качественном сухом корме, то есть подтверждается гипотеза о наличии скрытого спроса на недорогой корм хорошего качества.

Однако эти данные необходимо скорректировать на величину потребителей несклонных к риску опробования новой продукции, довольных ис-

пользуемым кормом, подозрительно относящихся к отечественной кормовой продукции.

Что касается информации о рынках других регионов, то в условиях отсутствия возможностей сбора аналогичных данных, а также отсутствия кардинальных отличий, что подтверждалось в ходе телефонных интервью сотрудников и руководителей кинологических организаций, было принято решение распространить полученные данные и выявленные закономерности на рынки этих регионов.

При разработке ценовой стратегии, прежде всего, необходимо решить каких именно целей планируется достигнуть с помощью данного товара. Основной целью является завоевание и удержание доли рынка и максимальное увеличение объема продаж. С другой стороны выход на рынок комбикормовой продукции для домашних животных имеет своей целью создание нового рентабельного направления деятельности предприятия, то есть преследуется цель достижения максимизации текущей прибыли. Достаточно затруднительно эти цели реализовать, так как они в известной степени противоречат друг другу: придерживаясь стратегии завоевания доля рынка, используя классический подход, необходимо установить цены на наиболее низком возможном уровне, и, наоборот, стратегия максимизации прибыли подразумевает установление наиболее высоких цен. Однако в силу сложившейся на рынке ситуации данное противоречие вполне разрешимо.

Проведенное исследование указывает на то, что спрос на рынке сухого корма имеет высокую степень эластичности (рис.1).

На рынке сухого корма сложилась ситуация, при которой 14,2% владельцев используют корм, не испытывая затруднений, 43,4% вообще его не используют, и 42,4% испытывают затруднения финансового плана в связи с приобретением сухого корма. Это доказывает, что большая часть покупательского рынка чрезвычайно чувствительна к цене. Если предположить, что ежемесячно на питание субъект потребления расходует определенную сумму, а редкий коэффициент потребления для группы, испытывающей финансовые затруднения равен 0,32%, то мы имеем дело со спросом как минимумы единичной эластичности, так как для достижение коэффициента интенсивности потребления равного 1, то есть в 3 раза большего необходимо снизить цену в 3 раза, чтобы потребитель имел возможность не повышая суммы, выделяемой на питание субъекта потребления, использовать сухой корм с $K_{\text{эл}} = 1$.

Таким образом, коэффициент эластичности спроса для рынка сухих кормов будет равен:

$$K_{\text{эл}} = \frac{\text{Изменение спроса}(\%) \ 313}{\text{изменение цены}(\%) \ 313} = \frac{313}{313} = 1, (3)$$

цена за кг.

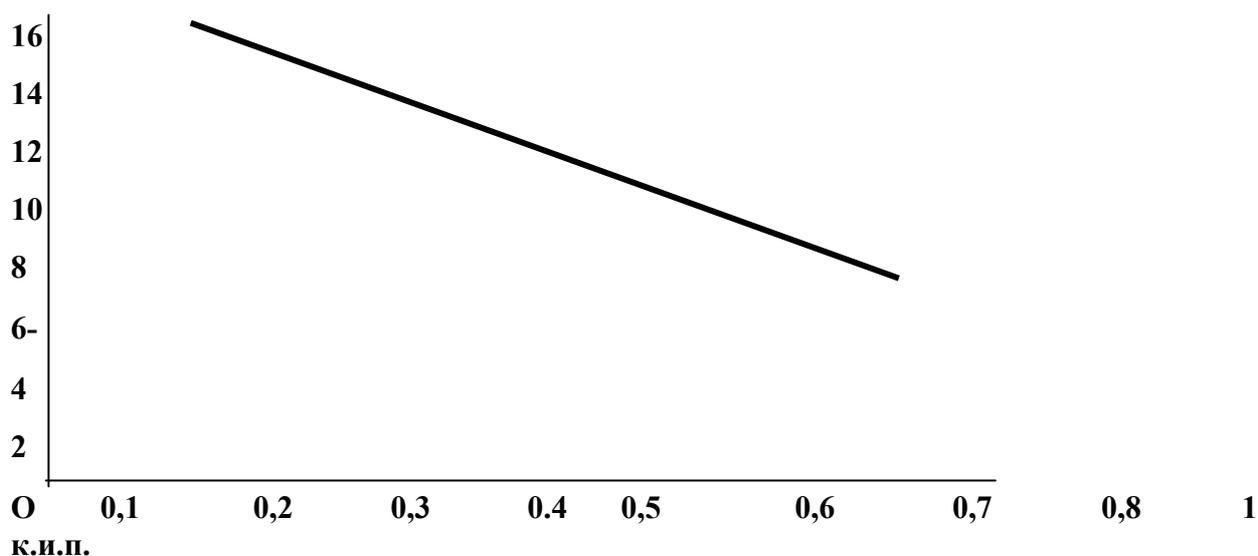


Рис. 1. График эластичности спроса на рынке сухого корма

Конечно, нельзя настаивать на абсолютной точности этих данных, но тем не менее, они могут быть использованы при разработке ценовой стратегии.

Следующим этапом расчета цен является оценка издержек, так как износ, как правило, определяет максимальную цену, которую фирма может запросить за свой товар. Ну а минимальная цена определяется издержками фирмы. Компания стремится назначить на товар такую цену, чтобы она полностью покрывала все издержки по его производству, распределению и сбыту, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия и риск.

Производственная себестоимость корма складывается из пяти основных составляющих: сырье и материалы; амортизация; зарплата рабочим и служащим; социальные отчисления; – прочие расходы;

Таким образом, стоимость сырья, необходимого для производства 1 кг корм, составляет 1275 рублей, остальные статьи затрат формируют сумму в 510 руб. стоимость упаковки 1 кг составляет 250 руб.

Таким образом, производственная себестоимость изготовления 1 кг корма имеет вид:

Таблица 2

Расходы на изготовление 1 кг. сухого корма в ОАО «Лиман» на 1.05.97

Статьи расхода	Сумма, тыс.руб.
Сырье	1,275
Расходы по производству	0,510
Расходы на упаковку	0,250
Расходы на рекламу	0,187
Итого:	2,222

Столь низкая себестоимость объясняется тем, что во-первых, за счет больших объемов закупки сырья предприятие имеет возможность покупать

его по более низким ценам, и если учесть, что составляющие рецепта сухого корма являются основным производственным сырьем для изготовления ассортимента кормов для сельскохозяйственных животных, выпускаемых заводом, то данное обстоятельство обуславливает низкую цену сырья и придает товару дополнительные преимущества.

Во-вторых, относительно высокий объем реализации выпускаемой заводом продукции, обуславливает столь низкий уровень затрат на изготовление 1 кг сухого корма, что дает дополнительный выигрыш в цене.

Уровень расходов на рекламу рассчитан исходя из бюджета сроком на шесть месяцев и предполагаемого объема продажи за те же 6 месяцев.

Хотя максимальная цена может определяться спросом, а минимальная издержками, на установление фирмой среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Фирме необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов, так как информацией о ценах и товарах фирма может воспользоваться в качестве отправной точки для нужд собственного ценообразования.

Информация о качестве собиралась 2-мя способами:

1. Проводилось испытание товара-конкурента лабораторией ОАО «Лиман».

2. Путем проведения устного собеседования выяснились представления потребителей о качестве товара-конкурента.

На рынке сухого корма присутствует продукция следующих фирм производителей: Royal Canin, Pedigree, Ямс, Еупануба, а также Российской фирмы ООО «Марс», производящей по лицензии продукцию фирмы Pedigree.

Фирма Royal Canin – признанный лидер в вопросах разработки технологий и производства комбикормовой продукции для домашних животных. У потребителей сложился имидж непогрешимой компании в вопросах кормления субъектов потребления. Высокое качество продукции, ассортимент насчитывает до 25 наименований для разных половозрастных и породно-породовых групп. Лабораторные испытания подтвердили высказывания о высоком качестве. Продукция компании ориентирована на состоятельных покупателей. Средняя цена на продукцию аналогичную по показателям протеин-жир-клетчатки: 28 тыс.руб / кг продукции.

Фирма Pedigree более известна владельцам, особенно это касается неактивного сегмента. Репутация солидной фирмы, судя по размаху рекламной компании производящей качественную продукцию. Однако в последнее время среда потребителей активного сегмента распространилось мнение о низком качестве и отрицательном воздействии на субъект корма производства фирмы «Марс» – лицензия Pedigree, что наносит существенный вред имиджу фирмы и одновременно повышая шансы на успех продукции ОАО «Лиман». Лабораторные исследования низкого качества выше упомянутой продукции не подтвердили. Средняя цена продукта аналогичной предлагае-

мой ОАО «Лиман» -17 тыс.руб./кг. Как конкурент представляя наибольшую опасность в силу широкой известности потребителям.

Фирмы Ямс и Еупануба находятся в Финляндии. Продукция данных фирм появилась на рынке сравнительно недавно, широкому потребителю неизвестна. Ее основным пользуется спросом у потребителей активного сегмента в качестве альтернативы продукции фирмы Pedigree. Отношения большинства потребителей -хороший корм среднего качества. Средняя цена аналога – 18 тыс.руб./кг.

Таким образом средняя цена аналога предлагаемого корма в данный момент колеблется в диапазоне 17-18 тыс.руб./кг, цены Royal Canin рассчитаны на состоятельный сегмент, поэтому во внимание не принимаются.

Необходимо также учитывать, что гранулированный корм неизбежно вызовет отношение к себе как к товару, качество которого несколько ниже экструдированного, а так как товары основные конкуренты представляют собой экструдированный корм, то данное обстоятельство нельзя упускать из вида при выборе стратегии ценообразования.

Учитывая то, что основной целью является освоение как можно большей доли рынка необходимо предложить наиболее низкие возможные цены, так как в условиях слабого неагрессивного рекламного сопровождения, именно цена должна стать решающим фактором, привлекающим внимание потребителя и определяющим его выбор.

Таким образом предполагается позиционировать товар как равный по качеству товарам-конкурентам, снизив цену на него в 2 раза по сравнению с ценами конкурентов, придерживаясь данной стратегии планируется достигнуть намеченного объема продаж.

Такая политика подорвет позиции товаров фирм-конкурентов, цены которых, как предполагается, и существенно завышены. Однако они не будут иметь возможности снижать цену до уровня установленного на товар ОАО «Лиман», так как имеют гораздо более высокие издержки в силу больших расходов на рекламу, НИОКР транспортировку и т.д.

Таким образом розничная цена предлагаемого товара должна колебаться в районе 8 тыс.руб. за кг. Учитывая, что средняя наценка в розничных предприятиях составляя 30%, то оптовая цена с НДС должна составлять 5,6 тыс.руб. за кг. При данной цене норма прибыли составляет 126,8% , что обеспечивает 2,818 руб. прибыли от продажи 1 кг сухого корма. Такая высокая норма прибыли позволит разработать систему скидок клубам-оптовикам, учитывающую расходы на транспортировку, складирование размещение и т.д.

Таблица 3

**Предполагаемая оптовая цена 1-го кг. сухого корма произведенного
ОАО «Лиман» на 1.05.97 в сравнении с ценами конкурентов на товар
аналог**

	ОАО «Лиман»		Royal	Pedigree	Средняя цена кормов шведского и финского про- изводства
	Для Ростова-на- Дону	Для других регионов	Canin		
Себестоимость, тыс.руб	2,22	2,22			
Норма прибы- ли,%	126,80	63,40			
Отпускная це- на с НДС, тыс.р.	5,60	3,95	19,60	11,20	12,60

Столь высокая норма прибыли позволит обеспечить быструю окупаемость проекта и получение максимально возможной текущей прибыли.

Увязка двух противоположных стратегий; проникновения на рынок и максимизация текущей прибыли стала возможной, по мнению авторов, за счет наличие двух обстоятельств:

- отсутствия на рынке сухого корма любого предложения по цене, близкой предлагаемой ОАО «Лиман»;
- наличие факторов обусловивших низкий уровень производственной себестоимости корма, предлагаемого ОАО «Лиман»;
- большой объем закупок сырья, обеспечивающий низкие закупочные цены на сырье и снизивший стоимость компонентов, необходимых для изготовления корма;
- большой объем выпуска продукции, обусловивший низкий уровень производственных затрат на выпуск килограмма продукции.

ЗАДАНИЯ

1. Провести сегментирование рынка.
2. Определить КФУ ОАО «Лиман».
3. Построить конкурентные профили для основных производителей корма для животных.
4. Определить стратегию по М. Портеру.
5. Предложить основные каналы распространения продукции ОАО «Лиман».
6. Проект разрабатывался в 1997 году и его окупаемость должна была составить 1 год. Проанализировать, почему за прошедшее время ОАО

«Лиман» не удалось осуществить намеченное, то есть завоевать значительную долю рынка.

Конкретная ситуация 2: 1.СХЕМА ОПИСАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЕКТА

Пример схемы описания стратегического маркетингового проекта

БРЕНД (ТМ): «Крексоны»

КОМПАНИЯ: ОАО «Галан»

КАТЕГОРИЯ: продовольственные товары

ПРОДУКТ:

Новый соленый снек на основе крекера с различными вкусами

МАСШТАБ ПРОЕКТА: Южно-Российский.

ОПИСАНИЕ.

Хрустящий нежный соленый снек в форме рыбки на основе крекера различных «рыбных» **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ:**

1. Войти на рынок снеков с совершенно новым продуктом.
2. Занять не менее 10 % доли рынка снеков на территории ЮФО с перспективой войти на общероссийский рынок.
3. создать новый бренд, который займет свое достойное место в свободной нише соленых снеков.
4. Заменить потребление сухариков нежным крекером, который более хрустящий и нежный по структуре.

ОБЗОР РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ:

Рынок снеков на данный момент достаточно широко и очень активно развивается.

И если в начале 90-х изготовлением снеков в России занималось не более 10 компаний, то сегодня это число выше на несколько порядков. В 2001 году суммарный объем производства составил около 60 тысяч тонн, а в 2003 году объем рынка снеков составил уже порядка 170 тыс. тонн.

Объем российского рынка снеков составляет \$1,9 млрд., фасованные сухарики занимают на нем 17,6% (\$341 млн., или 96 400 т)

На сегодняшний день среди потребителей снеков наиболее популярны сухарики, им отдают предпочтение 39,8% респондентов, и чипсы – 21,7%.

Розничные продажи упакованных соленых закусок в городах России с населением от 10 тысяч жителей возросли в период июнь 2003-январь 2004 года на 19% в натуральном и на 22,6% в денежном выражении по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Объем продаж соленых снеков в России за указанные восемь месяцев составил 8,6 млрд. рублей.

По данным исследований GfK RUS, прирост рынка чипсов в 2003 году составил всего 15% по объему (28% в денежном выражении), в то время как рынок сухариков вырос по объему на 51% (70% в денежном выражении).

В последнее время рынок снеков растет исключительно за счет сухариков, и эта тенденция, скорее всего, сохранится в будущем. За рассматриваемые периоды времени продажи сухариков выросли на 35,6% по объему и на 46,5% по стоимости. Также росли продажи упакованных соленых орешков (на 17,4% в натуральном и 27,5% в стоимостном выражении) и экструдированных снеков (ненамного увеличились в физическом выражении – на 3,1%, и довольно значительно в денежном – на 11,7%). Продажи соленых палочек и крекеров сократились на 13% по объему, денежный объем их продаж остался без изменений.

На конец 2004 года на российском рынке снеков сухарики занимали 15,3% (\$278 млн), чипсы – 39,9% (\$724 млн)

В этом году сразу несколько компаний заинтересовались российским снековым рынком: норвежский холдинг Orkla в начале года приобрел Русскую снековую компанию, «Сибирский берег» (бренд «Кириешки»), начал продажи новых чипсов Fan, компания «Роллтон» вывела на рынок снеки Big Bon. Участники рынка называют рынок снеков России очень перспективным. «Рынок снеков очень бурно развивается, порой нам даже не хватает мощностей. Спрос очень высокий», – рассказывает директор по корпоративным вопросам Kraft Foods (выпускает чипсы Estrella) Кирилл Болматов. С ним соглашается PR-менеджер «Сибирского берега» Константин Лыкин: «Рынок снеков развивается очень быстрыми темпами, очевидно, одних Lay's и Estrella потребителю уже не хватает». А начальник департамента рекламы «Роллтона» Александр Соколоверов предупреждает: рынок снеков привлекает своей высокой рентабельностью, «однако не стоит забывать: чтобы выйти на него и занять серьезные позиции, необходимы существенные вложения в рекламу и маркетинг».

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЭНДА:

Основная позиция – потребление совершенно нового соленого снека к пиву. Рекомендуется употреблять среди друзей и веселой компании, где присуще юмор и хорошее настроение.

Наш продукт – на основе крекера производный продукт. Здесь уже крекером его назвать нельзя, т.к. это уже новый вид – крексоны. Данный продукт по смыслу находится где-то между сухариками и чипсами.

Достоинства по отношению к сухарикам:

- мягкая текстура
- большой объем продукта

Достоинства по отношению к чипсам:

- менее ломкие
- менее калорийны
- нежнее текстура
- менее вредных здоровью

ХАРАКТЕРИСТИКИ БРЭНДА:

Название «Крексоны»:

- Производная от слова «крекер», что создает прямую аналогию с печеньем

- Звучное, краткое-легко запоминаемое
- Сочетание согласных (звук «хруста «)- идеально для сэка.
- Веселое и задорное, что соответствует основной идее бренда
- Защищено правами и исключает возможность повторения

Основной идеей бренда было создание продукта для хорошего настроения. Не только по вкусовым показателям, и посмеясь от души над карикатурами и анекдотами.

Общая идея бренда придает марке дополнительное УТП и делает более запоминаемым среди потребителей.

Вкусы выбраны на основе самых популярных вкусов среди чипсов и сухариков. Вкус вареных раков –первый среди сэков. Варёные раки –всегда ассоциировались, как идеальная закуска к пиву.

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА:

Преимущественно мужская аудитория в возрасте от 20 до 40 лет, которым понятна и близка тема про охоту или рыбалку. Они часто собираются в компании – пообщаться и рассказать байки. Дополнительным поводом и темой для общения задает юморная идея нового бренда.

СИТУАЦИЯ ПОКУПКИ И ПОТРЕБЛЕНИЯ:

Как закуска под пиво в веселой компании.

КРЕАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ:

Поскольку «Крексоны» больше предполагаются как закуска к пиву, что больше предполагаемо для употребления в момент веселья, тусовок или когда хочется расслабиться. Отсюда возникла идея создать «веселую» упаковку с карикатурами и анекдотами.

Для каждого вида будет на переднем плане отдельная карикатура, обыгрывающая конкретный вкус.

Обыгрываемая тема – приключения охотников и рыбаков.

Общая концепция – юмор, веселье, компания.

Слоган: «Настоящее хрустящее веселье! «

Девиз: «Перекуси с веселой компанией и получи порцию хорошего настроения! «

Первые вкусы – «рыбные», соответственно обыгрываются приключения рыбаков и пересекается форма сэка –рыбки.

МЕДИА-СТРАТЕГИЯ:

1. Трансляция веселого ролика песенного формата по радио с частым повторением названия марки «Крексоны».

2. Собственный сайт «Крексоны». Размещение анекдотов и карикатур. Конкурсы(что поможет найти идеи для новых видов или смены имеющихся)

МЕТОДЫ PR, СЕЙЛЗ-ПРОМОУШН, ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГ И Т.Д.:

1. Промоушн с дегустацией акции на местах продаж.
2. Совместные акции и праздники с «пивными» компаниями.
3. Спонсирование с конкурсами в клубах и пивных барах.
4. Оформление мест продаж.
5. Мотивационная программа для посредников продаж и розницы с целью обеспечения представленности сэка. Особенно в небольших магазинах.

ЗАДАНИЕ: Проанализируйте пример разработки схемы и разработайте стратегический проект продвижения нового майонеза (или любого продукта Вашей фирмы).

ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

« СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОЙ ФИРМЫ»

1. Результатом системы стратегического планирования является определение:

- A. Планов маркетинга и производства, бизнес-план
- B. Миссии, целей, выбор стратегий, распределение ресурсов для будущих программ
- C. Финансового плана, стратегии сбыта

2. Возможности диверсификации производства выше у:

- A. Крупной компании
- B. Малого предприятия
- C. Равны для любой фирмы

3. Стратегия лидерства по издержкам наиболее эффективна для

- A. Крупных фирм, так как они могут использовать эффект экономии на масштабах производства
- B. Малых фирм, так как они могут гибко реагировать на изменения внешней среды

4. Нестабильность экономической ситуации в стране:

- A. Приводит к снижению роли стратегического планирования
- B. Заставляет отказываться от стратегического планирования
- C. Повышает роль анализа факторов внешней среды организации

5. В чем заключается различие оперативного и стратегического планирования

- A. В сроках, на которые разрабатываются планы
- B. В показателях
- C. В целях и задачах

6. Конкурентная стратегия «фокусирование» предполагает:

- A. Концентрацию на низких издержках и ценах
- B. Концентрацию на эксклюзивных товарах и услугах
- C. То и другое

7. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров организации:

А. Привлекательность отрасли, сила бизнеса, жизненный цикл компании

В. Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы

8. Ключевые факторы успеха – это:

А. Дополнительные возможности малого предприятия

Б. Те действия по реализации стратегии, которые малая фирма должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособной

С. Недостатки, которые малая фирма должна преодолеть, чтобы добиться финансового успеха

9. Основными принципами постановки целей являются:

А. Четкость формулировки

В. Обеспеченность материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами

С. Конкретность, измеримость, достижимость

10. Стратегическая матрица И. Ансоффа включает следующую стратегию:

А. Диверсификация

Б. Осторожный выбор развития

С. Уход с рынка

11. К барьерам роста малых фирм относятся:

А. Отсутствие минитехнологий производства

В. Недостаток сырьевых ресурсов

С. Высокий размер стартового капитала

12. Экономия на масштабах производства дает низкие:

А. Постоянные издержки

В. Переменные издержки

С. Смешанные издержки

13. Основными принципами постановки целей являются:

А. Четкость формулировки

В. Обеспеченность материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами

С. Конкретность, измеримость, достижимость

14. Стратегическая матрица И. Ансоффа включает следующую стратегию:

А. Диверсификация

Б. Осторожный выбор развития

С. Уход с рынка

15. К барьерам роста малых фирм относятся:

А. Отсутствие минитехнологий производства

В. Недостаток сырьевых ресурсов

С. Высокий размер стартового капитала

16. Анализ конкуренции по модели Портера предполагает:

А. Выбор стратегии дифференциации, лидерства по ценам, фокусирования

Б. Исследование угрозы со стороны нынешних и новых конкурентов, поставщиков, потребителей, товаров-заменителей

В. Определение ключевых факторов успеха

17. Стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям:

А. Да

Б. Нет

18. Появление стратегического менеджмента было вызвано объективными причинами и явилось результатом эволюционного развития подходов к управлению развитием организаций:

А. Да

Б. Нет

19. Деятельность стратега требует более широкого кругозора и дальновидности, чем любой другой вид предпринимательской деятельности:

А. Да

Б. Нет

20. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе:

А. Да

Б. Нет

21. Новизна, сложность и темп появления новых задач повышают вероятность стратегических неожиданностей:

А. Да

Б. Нет

22. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации:

А. Да

Б. Нет

23. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации:

А. Да

Б. Нет

24. Стратегическое управление – это:

- А. Разработка планов на один-два года;
- Б. Процесс разработки и реализации стратегии выживания;
- С. Управление организацией в условиях повышенной нестабильности внешней среды и ее неопределенности

25. Стратегия организации – это:

- А. Совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период
- Б. Вложение средств с целью сохранения и увеличения капитала
- С. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.

ЛИТЕРАТУРА

Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 2004

Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л.Багиева. – СПб.: Питер, 2006.

Мишурова И.В. Современные технологии и инструментарий управления (учебно-практическое пособие) /Ростовский государственный экономический университет «РИНХ».-Ростов н/Д, 2007, с. 70

Мишурова И.В. Корпоративный менеджмент (учебно-практическое пособие)/Ростовский государственный экономический университет «РИНХ».- Ростов н/Д, 2008, с. 330

Мишурова И.В. Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004, с. 216

Технологии корпоративного менеджмента. Учебное пособие. /Под. Ред. И.В. Мишуровой, Н.Ф. Новосельской, Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004.-544с.

Экономика и управление малой фирмой /Под ред. И.В. Мишуровой. -М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 672 с.

Маркова В.Д, Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Кур лекций. – М.: ИНФРА –М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2003. -288с.

Сайты:

Сайт www.rbc.ru

Сайт www.bcg.ru.

Сайт www.cfin.ru

Сайт www.supermarketing.narod.ru

Сайт www.aup.ru

Сайт www.loyaltymarketing.ru

ГЛОССАРИЙ

Бизнес (в стратегическом менеджменте) – конкретный продукт отраслевой ассортиментной группы, выпускаемый компанией для конкретного

рыночного сегмента

Стратегическая бизнес-группа или Стратегическая зона хозяйствования (SBU – strategic business unit) – группа реализуемых компанией *бизнесов*, родственных по технологическому и (или) рыночному признаку; продукты одной отраслевой ассортиментной группы.

Бизнес-портфель – вся совокупность стратегических бизнес-групп (или отдельных бизнесов) реализуемых компанией

Синергия (в стратегическом менеджменте) – дополнительные стратегические преимущества, которые возникают при реализации нескольких направлений бизнеса в рамках одной компании, за счет взаимодополняемости продукции и услуг и/или использования общих ресурсов

Корпоративные стратегии – стратегии определяющие развитие корпорации в целом, как совокупности взаимосвязанных бизнесов (**или бизнес-групп**). Основными типами корпоративных стратегий являются:

Портфельные стратегии (корпоративные) – стратегии, определяющие общие характеристики портфеля бизнесов корпорации, с точки зрения отношения обязательств к доходу и способности корпорации выплачивать дивиденды. Наиболее часто встречаются следующие типовые портфели:

Портфель прибыли – характеризуется преобладанием видов бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В рамках такого портфеля присутствует низкие соотношения обязательств к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста – характеризуется преобладанием видов бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли; портфель характеризуется высоким соотношением задолженности к доходу и низким уровнем выплата дивидендов.

Сбалансированный портфель – характеризуется равномерным распределением бизнесов в портфеле, между создающими прибыль, и растущими.

Стратегии развития (корпоративные) – стратегии, определяющие общие тенденции развития бизнес-портфеля (рост, стабилизация, уменьшения масштабов деятельности, ликвидация и т.д.).

Матрица Ансоффа – матрица позволяющая уточнить стратегии развития компании в терминах «продукт» и «рынок», а также оценить вероятности успеха и затрат.

Стратегии взаимосвязи бизнесов (корпоративные) – стратегии определяющие степень и характер взаимосвязи направлений деятельности в рамках бизнес-портфеля корпорации. Основными стратегиями взаимосвязи являются:

Стратегия взаимосвязанной диверсификации – характеризуется наличием существенных технологических или рыночных взаимосвязей между бизнес-направлениями корпорации. Основное преимущество от реализации данной стратегии заключается в достижении эффекта синергии. Наиболее

характерные разновидности такой стратегии:

Стратегия вертикальной интеграции – характеризуется расширением сферы деятельности компании за счет освоения новых сфер деятельности по отраслевому технологическому циклу (например: изготовление полуфабрикатов или осуществление продаж).

Стратегия взаимосвязанной диверсификации по технологическому признаку – это стратегия производства товаров по родственным технологиям на основе общих стержневых компетенций.

Стратегия взаимосвязанной диверсификации по рыночному признаку – это стратегия продвижения на рынок группы товаров и услуг, являющихся взаимодополняющими в глазах потребителя с точки зрения удовлетворения конечной потребности. (Пример: «Adidas» продвигает на рынок спортивную одежду, обувь и инвентарь). Частный случай этой разновидности:

Стратегия смежного обеспечения – предоставление потребителю дополнительных товаров и услуг, направленных на удовлетворение смежных побочных потребностей, возникающих в связи с приобретением основного продукта. (Пример: Пивные заводы выпускают сухарики и чипсы, как продукт дополнительный к пиву).

Стратегия невзаимосвязанной диверсификации – характеризуется отсутствием существенных технологических или рыночных взаимосвязей между **бизнес-группами** корпорации. Основное преимущество от реализации данного вида стратегии заключается в возможности свободного перераспределения финансовых ресурсов в рамках портфеля и возможность оперативно изменять бизнес-портфель без ущерба для остальных направлений деятельности.

Конкурентоспособность товара – комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами

Конкурентное преимущество – это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений фирм-конкурентов, благодаря чему потребители целевых рынков делают выбор в его пользу. Устойчивые конкурентные преимущества удовлетворяют четырем основным критериям:

Предоставляют выгоды для потребителей (покупатели рассматривают эти отличия как представляющие существенные блага).

Уникальны (предоставляемые выгоды или блага невозможно получить у других поставщиков).

Устойчивы (не воспроизводимы конкурентами в обозримой перспективе) Прибыльны (т.е. предоставляют выгоды для фирмы).

Конкурентные свойства продукции – предпочтительные свойства продукции компании с точки зрения потребителя, достигаемые за счёт пред-

ложения товаров или услуг, обладающих дополнительной потребительской ценностью (относительно продукции конкурентов) в том числе за счет осуществления продаж по более низкой цене.

Конкурентные стратегии (бизнес-стратегии) – определяют характеристики конкурентного преимущества, которое компания хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

Матрица Портера – матрица, определяющая основные 4 альтернативные конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация, концентрация на низких издержках, концентрация на дифференциации

Шесть критериев качества удовлетворения потребности Заказчика (6 richtig, т.е. «шесть правильно» – нем.) предполагает способность компании предоставить:

Необходимый продукт.

Требуемого качества.

За приемлемую цену.

В необходимом количестве.

В нужное место.

В нужное время.

Внешняя среда организации – совокупность всех элементов, которые существуют вне границ организации и оказывают (либо потенциально способны оказать) воздействие на организацию или ее часть. Внешняя среда подразделяется на 2 глобальных сектора:

Рыночная среда (микроружение) включает в себя сектора, с которыми организация взаимодействует непосредственно в рамках своей отраслевой деятельности: покупатели, конкуренты, поставщики, партнеры

Глобальная среда (макроружение) включает в себя те сектора, которые могут и не оказывать прямого воздействия на повседневные операции фирмы, но влияют на нее косвенным образом: экономика, социальная сфера, политика, технологическая сфера

Внутренняя среда организации – совокупность элементов, которые существуют в рамках организации, как единой системы. К таким элементам в первую очередь относятся: технологии, ресурсы, а также собственники, менеджеры и персонал компании.

Заинтересованная сторона («stakeholder») – лицо или группа, во внешней среде или в рамках организационной системы, заинтересованные в успешных результатах деятельности организации. Например: потребители, владельцы, работники компании, поставщики, банки, ассоциации, партнеры, общественные организации или местное сообщество.

SWOT-анализ – базовая техника систематизации и качественного анализа информации для выработки стратегии, путем сопоставления сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами существующими во внешней среде.

Примечание: SWOT это аббревиатура из английских слов: Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы

Первичная самоидентификация компании – результаты самоанализа компании в качестве субъекта хозяйственной деятельности, а также объекта реформирования, включающая:

выявление ценностей и ожиданий собственников, менеджеров и персонала.

определение **стержневых компетенций** (т.е. уникальных технологий и профессиональных навыков, которыми обладает компания), создающих ее устойчивые конкурентные преимущества;

определение социально-значимых потребностей, удовлетворяемых компанией в ее сегодняшнем состоянии, а также **корневой потребности**, на которой может быть основана стратегия развития.

определение основных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании.

Первичная идентификация осуществляется в качестве отправного этапа, «точки отсчета» для последующего выделения потенциальных направлений развития (**Видения**), разработки основополагающей концепции деятельности – **Делового Кредо** и постановки всего контура стратегического планирования в целом.

Видение («vision») – набор сфер деятельности (**бизнес-групп**), которые компания намерена реализовывать в стратегически обозримой перспективе. Формализация видения осуществляется в три этапа:

Формирование набора потенциально возможных сфер деятельности исходя из технологического потенциала компании и перспектив лучшего удовлетворения потребностей потенциальных клиентов.

Выбор наиболее подходящих для практической реализации сфер деятельности методом **SWOT-анализа**.

Анализ соответствия выбранных сфер Ценностям и Ожиданиям основных субъектов деятельности (**собственников, менеджмента, персонала**).

Деловое кредо – представляет собой основополагающую концепцию деятельности Компании, раскрывающую принципы и идеалы взаимодействия со всеми **заинтересованными сторонами** – участниками внешней среды (в первую очередь, с клиентами) и внутренними субъектами деятельности (собственники, менеджеры, персонал).

Деловое кредо описывается в виде 8-ми меморандумов:

что получит клиент в части удовлетворения своих потребностей,
кто, для чего и как может выступать в качестве партнера компании,
на какой основе предполагается строить отношения с конкурентами (какова, в частности, готовность пойти на временные компромиссы),
что получит от бизнеса собственник и акционеры,
что получают от бизнеса и от компании менеджеры,
что получит от компании персонал,

в чем может заключаться сотрудничество с общественными организациями,

как будут строиться отношения компании с государством.

Принципы – устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов.

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Миссия организации – цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии – ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Миссия организации – документ, отражающий основные позиции базовой концепции деятельности компании (***Виденье направлений развития и Деловое кредо***), который призван обеспечить реалистичный и благоприятный образ фирмы, как во внешнем окружении, так и у внутренних субъектов организационной деятельности (собственников, менеджеров, персонала).

Модели стратегического позиционирования – методический инструмент, позволяющий определить место организации (или отдельного направления ее деятельности) в бизнес-пространстве, причем как в настоящее время, так и в будущем (спрогнозировать желаемое состояние и выявить направления дальнейшего развития). Наиболее известны следующие модели:

Модель «доля на рынке – темпы роста рынка» (Матрица Бостонской консалтинговой группы – BCG) – положение организации позиционируется относительно всех остальных организаций-конкурентов, уже функционирующих на определенном рынке.

Модель «привлекательность рынка – конкурентоспособность компании» (модели GE/McKinsey, Shell/DPM) – положение организации позиционируется путем относительной оценки ее сильных сторон на рынке (в отрасли) в сочетании с относительной перспективностью самого рынка (отрасли). Позволяет определить конкурентность различных бизнесов компании на рынках разной степени привлекательности.

Модель «стадия эволюции рынка (жизненный цикл товара) – конкурентное положение компании» (модель Хоффера-Шендлера, ADL/LC) – положение организации определяется в результате оценки ее позиций относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка (или стадия жизненного цикла товара). Позволяет определить место различных бизнесов компании на растущих, стабильных и стагнирующих рынках.

Потребность – осознаваемое стремление потребителя получить нечто,

имеющее для него вполне определенную ценность (как материально-вещественную, так и нематериальную). Выделяют два основных типа потребности:

Корневая потребность – глубинная социально-значимая потребность, частным элементом которой являются различные производные потребности, удовлетворяемые конкретным предприятием, а также его партнерами по бизнесу. Корневая потребность в принципе не подлежит насыщению и только увеличивается и развивается с каждым новым технологическим откликом. Например: корневая потребность – автономные средства передвижения), производные потребности – автомобиль, велосипед, мотоцикл и т.п.

Производная потребность – представляет собой особый технологический отклик на корневую потребность, воплощенный каком-то товаре, продукции или услуге.

Стержневые технологии (компетенции) – уникальные технологии, которые обеспечивают компании базовые, пороговые конкурентные преимущества в самой долгосрочной перспективе. Это специфические навыки в технической, управленческой или иных сферах, которые определяют невозможные достоинства конечного продукта компании и обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам

Устойчивые факторы обеспечения конкурентного преимущества – факторы, которые сами по себе не являются уникальными, но традиционно (во взаимосвязи со стержневыми компетенциями) обеспечивают компании дополнительные преимущества в конкурентной борьбе. (Например: сложившийся за многие годы благоприятный имидж, связи в государственных структурах, комплексный подход к удовлетворению проблем заказчика).

Стратегия интеграции организации в бизнес-пространство – стратегия, определяющая распределение видов деятельности по производству и реализации продукции организации между ней и внешними партнерами.

Инсортиновая интеграция – наиболее распространенный тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий, что все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции осуществляются целиком и полностью ею самой.

Аутсорсинговая интеграция – тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий, привлечение сторонних организаций для осуществления отдельных внутренних видов деятельности. (см. Матрица аутсорсинга)

Виртуальная интеграция – тип интеграции организации в бизнес-пространство, при котором все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции, осуществляются вне организации (100%- аутсорсинг). Фактически организация порождает бизнес-идею, а затем находит и координирует деятельность по ее воплощению внешними исполнителями.

Стратегический анализ – методические систематизированные дейст-

вия по следующему управленческому циклу: сбор и обработка информации, выявление особенностей, закономерностей, тенденций и возможностей развития

Стратегическое планирование – система внутрифирменного планирования и управления на базе концепции, определяющей общие цели фирмы, приоритеты в распределении ресурсов, главные направления развития инвестиционной деятельности. Важно понимать, что в отличие от традиционного для нашей страны планирования методом «экстраполяции от достигнутого», концепция стратегического планирования подразумевает организацию деятельности для прогнозируемому в достижении определенного «желаемого состояния», прогнозируемого в будущем исходя из анализа возможных изменений во внешней среде и организационной системе компании

Стратегические цели – отражают в количественных показателях желаемое состояние, которое необходимо достичь в ходе использования потенциала организации к определенному сроку. (Наиболее общие показатели эффективности деятельности организации зафиксированы в системе стратегического учета **Balanced Scorecard**).

Классификация целей может проводиться по разным основаниям, наиболее часто встречающиеся из которых следующие:

По содержанию:

финансовые;

не финансовые;

По временному периоду:

долгосрочные (до 10 лет)

среднесрочные (от 2 до 5 лет)

краткосрочные (не более 2-х лет)

По уровню иерархии:

Корпоративные цели – ставятся перед организацией, как единой системой, т. е. определяют развитие всего **бизнес-портфеля** компании в целом.

Бизнес-цели – определяют развитие конкретного бизнеса, входящего в бизнес-портфель организации.

Функциональные цели – определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности (производство, маркетинг, НИОКР, сбыт и т.д.) в рамках каждого **бизнес-группы**.

Операционные цели (**целевые показатели**) – определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса) в рамках определенной функциональной сферы деятельности.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы. Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент (подобный организационной схеме компании), используемый для формирования элементов общей целевой программы разви-

тия компании (главных или генеральных целей) и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности.

Balanced Scorecard (BSC) – сбалансированная система целей и показателей, которая позволяет контролировать стратегическое развитие бизнеса. Наличие такой сбалансированной системы показателей позволяет перейти от качественного описания целей предприятия через идеальный образ желаемого будущего результата предпринимательской деятельности к операциональному. В этом случае цель – это будущий желаемый и достижимый результат, поддающийся количественному измерению и/или проверке в эксперименте. BSC группируются в разрезе четырех основных проекций:

Финансы: получение прибыли и повышение капитализации компании

Маркетинг: завоевание долей рынка, приобретение конкурентных преимуществ, лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить их удержание

Процессы: прогрессивность технологий и уровень отлаженности бизнес-процессов

Персонал: организационное развитие, обучение и рост квалификации сотрудников

Стратегия – спланированная система действий, направленная на то, чтобы достигнуть установленных целей путем координации и сбалансированного распределения ресурсов компании. В процессе реализации стратегия должна корректироваться в соответствии с изменяющимися рыночными условиями. По уровню иерархии выделяют корпоративные стратегии, стратегии бизнес-направления (бизнес-стратегии), функциональные и операционные стратегии.

Стратегическая программа – разрабатывается по результатам стратегического анализа в соответствии с принятой стратегией развития и учетом ресурсных возможностей фирмы. Стратегическая программа (или программа развития) обычно представляет собой набор следующих программ:

Продуктовая программа;

Программа реструктуризации и развития имущественного комплекса

Программа реструктуризации бизнесов-процессов;

Программа реструктуризации управления

Программа развития персонала

Программа в области информационных технологий и т.п.

По существу каждая из них представляет последовательность шагов, которые фирма должна предпринять для того, чтобы добиться реализации поставленных стратегических целей.

Задачи (мероприятия) – сформулированные качественные задания конкретным исполнителям (структурным подразделениям, менеджером). Они определяют основные этапы работы по реализации стратегических целей

Матрица аутсорсинга (BKG Profit Technology) – матрица принятия

решений по составу элементов бизнес-системы (предприятия), в которой любая работа, процедура, компетенция рассматривается с двух точек зрения – соответствия стратегическим целям бизнес-системы и соответствия предложениям на открытом рынке.

В результате разнесения по полям матрицы, вырабатываются следующие управленческие решения:

покупать ли эту работу (услугу, компетенцию и т.д.) на внешнем рынке, и соответственно, уничтожать в собственной бизнес-системе – поле «Покупай»;

создавать ли альянсы и СП с носителями знаний и умений для того, чтобы научиться делать соответствующую работу (продукт, услугу и т.д.), обучать ли персонал – поле «Учись»;

развивать ли (инвестировать в) компетенции, работы, направления, подразделения и т.д. – поле «Развивай»;

являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. стратегически важными, нуждаются ли они в защите от недружественных действий конкурентов и т.д. – поле «Защищай»;

являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. носителями потенциально важных компетенций и конкурентных преимуществ, позволяющих развивать и диверсифицировать бизнес – поле «Выделяй» (в отдельный бизнес либо направление деятельности);

являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. стратегически важными для других предприятий и неважными для бизнес-системы, есть ли смысл выделить их в отдельные направления деятельности и продать тем, кому они стратегически важны – поле «Продавай».

Стратегическая концепция развития – стратегия, которая формируется на основе выработки генеральной цели компании и выбора соответствующих ей перспективных направлений деятельности на ближайшие годы.

Матрица выбора возможных направлений развития (БИГ-СПб) – матрица принятия решений по возможным направлениям развития бизнесов компании, в которой сопоставляются ключевые компетентности (технологии) и рынки компании:

	Новые сферы деятельности	Старые сферы деятельности
Старые технологии		
Новые технологии		

Алгоритм поиска потенциально возможных для реализации сфер деятельности осуществляется на основе предварительно сформированного **видения** и реализуется по двум основным направлениям:

Поиск от существующих технологических возможностей (стержневых компетенций) к новым направлениям деятельности осуществляется через применение освоенных технологий в других сферах деятельности или использование стержневых компетенций для разработки новых технологий с целью их применения, как в традиционных, так и в новых сферах деятельно-

сти.

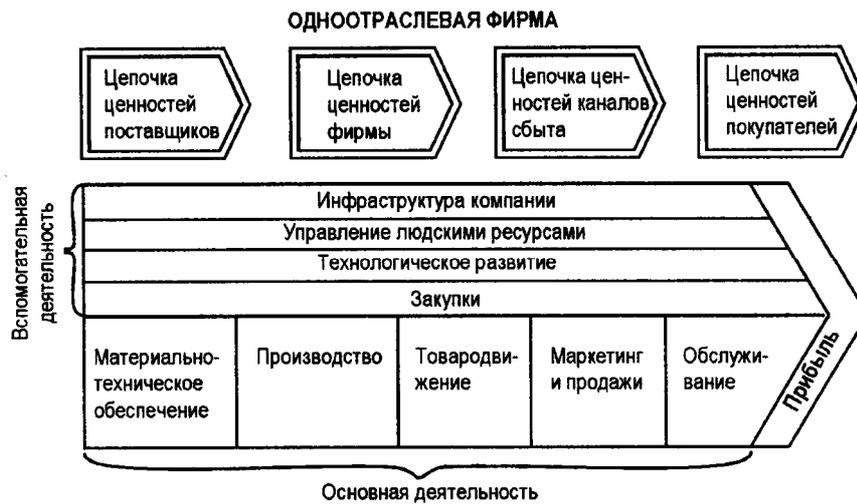
От удовлетворяемых социально-значимых потребностей (рассматриваемых в существующей формулировке – «как есть») к новым направлениям деятельности, которая может осуществляться через горизонтальную интеграцию по продуктовому ряду или переходу к новым направлениям от сформулированной корневой потребности традиционного потребителя

Хозяйственное подразделение (business unit) – основная, первичная ячейка, для которой вырабатывается деловая стратегия. Это обособленная часть бизнеса, отвечающая за определенный вид деятельности.

Хозяйственный портфель (корпоративный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности) (business portfolio) – совокупность отдельных направлений деятельности предприятия. Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям предприятия и конкретным условиям внешней среды. Фирма на основе периодически проводимого анализа портфеля деловой активности должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие – ликвидировать. При разработке стратегий развития хозяйственный портфель может быть расширен за счет включения в него новых видов деятельности.

Центры прибыли (profit centres) – производственные отделения (divisions) как самостоятельные хозяйственные единицы несут всю ответственность за результаты своей деятельности и в конечном итоге за получение прибыли. Самостоятельность производственных отделений, именуемых центрами прибыли, распространяется на все виды деятельности, но вместе с тем и ограничена прежде всего в вопросах планирования и финансирования (подробнее см.: Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Биржи и банки, ЮНИТИ, 1995. С. 88).

Цепочка ценностей (value chain) – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют. Цепочка ценностей показана на двух диаграммах, приведенных ниже. Она иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения сырья и кончая производством готового изделия. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.



Экономия на масштабах производства (economies of scale) – экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

МОДУЛЬ 3. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Тема 1. Основные понятия

1. Маркетинг – это вид деятельности фирмы, направленный на выживание любым путем.

2. Маркетинг – это прикладная экономическая дисциплина по выработке управленческих решений.

3. Маркетинг – это предвидение управления и удовлетворения спроса.

4. Маркетинг – это философия бизнеса.

5. Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (Филип Котлер).

Неординарное определение маркетинга Игоря Манна: маркетинг – это любовь к ближнему, которая возвращается к тебе в виде прибыли.

Нужда – чувство, ощущаемое человеком нехватки чего-либо.

Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным духовным уровнем и личностью индивида.

Запросы – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Примеры: хочется пить (это нужда), хочется сок, вино (потребность).

Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными, так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут ему точно подходить и продавать себя сами.

Главный девиз маркетингового подхода: производить то, что продается, а не продавать то, что производится.

Товары с точки зрения маркетинга – то, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Примеры: знания, интеллектуальная собственность, путешествия и т.д.

Обмен – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Сделка – основная единица в сфере маркетинга, коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Существуют рынок продавца и рынок покупателя.

Рынок продавца – продавцы имеют больше власти и наиболее активными приходится быть покупателям.

Рынок покупателя – покупатели имеют больше власти и продавцы становятся максимально активными.

Академик Тихомиров доказал, что основы маркетинга заложены в Библии.

Различают три вида маркетинга: англоязычный, немецкий и стран Юго-Восточной Азии.

Факторы, побуждающие к маркетинговой деятельности:

1. Неизвестно количество потенциальных потребителей.
2. Неизвестно, какую потребность удовлетворяет данный товар.
3. Нет сегмента на рынке.

Сегмент- группа людей со своими схожими потребностями.

Основные принципы маркетинга.

1. Производить то, что продается, а не продавать то, что производится.
2. Комплексный подход к достижению прибыли.
3. Максимальное приспособление к выбранному рынку.
4. Активность и компетентность руководителя.

Маркетинговая деятельность руководителя.

1. Выявление рынков, подходящих для продуктов и ресурсов.
2. Организация сбора информации.
3. Определение ассортимента и параметрического ряда товаров (расфасовка, размеры и т.д.)
4. Определение общей стратегии маркетинга.
5. Создание имиджа фирмы(имидж начинается с руководителя).
6. Создание отдела маркетинга.
7. Анализ динамики сбыта и принятие мер по недопущению его снижения.

8. Определение целесообразности рекламной деятельности.

Состояние спроса	Вид маркетинга	Задачи маркетинга
1. Негативный спрос	Конверсионный	Создание спроса
2. Отсутствие спроса (товары, потерявшие ценность, или по товарам, не имеющим ценности на данном рынке)	Стимулирующий	Привязать товар к какой-либо потребности
3. Потенциальный спрос	Развивающий	Превращение потенциального спроса в реальный
4. Снижение спроса	Ремаркетинг (реанимация маркетинга)	Повысить спрос или восстановить
5. Колеблющийся спрос	Синхромаркетинг	Стабилизация
6. Полный спрос	Поддерживающий маркетинг	Поддерживать спрос (рекламная компания)
7. Чрезмерный спрос	Демаркетинг	Снизить спрос (поднятие цены на товар или услугу)
8. Иррациональный спрос.	Противодействующий маркетинг	Ликвидировать спрос (наркотики, лекарства)

Весь маркетинг основан на принципе четырех Р:

1. Анализ рынка сбыта и потребителей. Place-место (торговля).
2. Анализ товара- Product (продукт).
3. Анализ цены товара – Price (цена).
4. Анализ конкуренции – Promotion (промоушн).

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Какие основные принципы маркетинговой деятельности Вы знаете?
2. Что такое потребность?

Задания по теме:

1. Какие сегменты рынка интересны вашей фирме, какие сегменты рынка ваша фирма прочно завоевала?
2. Опишите состояние спроса в вашей компании, фирме, какой вид маркетинга Вы бы выбрали и почему?

Тема 2. Анализ рынка сбыта и потребителей.

- 1.1. Определение потенциальной емкости рынка.
 $E = P + O_{г.п.} \pm D (M) - Э + И - Э_{к.} + И_{к.}$

Е – потенциальная емкость рынка,
Р- производство данного товара на данной территории,
Ог.п.- остатки готовой продукции,
Д или М – снижение или увеличение запасов в торговле,
Э- экспорт,
И- импорт,
Эк.- косвенный экспорт,
И- импорт,
Ик.- косвенный импорт.

Косвенный экспорт или импорт – ввезли или вывезли в составе других.

1. 2. Сегментация рынка (анализ количества потенциальных покупателей).

Сегментация представляет собой выделение конкретных целевых рынков в рамках одного совокупного рынка. Идея состоит в признании того, что каждый товарный рынок состоит из отдельных частей, включающих потенциальных покупателей. Рынок следует рассматривать не как нечто единое, а как сумму отдельных сегментов, отражающих разные потребительские приоритеты. Т.о. сегмент можно представить как определенную группу покупателей.

Сегментация основана на закономерности Эльфредо Парето: 20% покупателей делают 80% продаж.

Признаки сегментации рынка.

1. Географический (регион, климат, расстояние).
2. Демографический (возраст, пол. Образование, национальность, жизненный период семьи и т.д.).
3. Социально-психологические (образ жизни, тип личности, характер и др.)
4. Поведение при покупке: предпочтение, приверженность марке, готовность купить.
5. Прочие (религия, политическая принадлежность).

Модель покупательского поведения.

Социологи США выделяют 6 основных общественных классов:

1. Высший высший класс – менее 1%. Это элита общества, чаще всего живут благодаря наследству, не выставляют богатство напоказ. Самостоятельно приобретают драгоценности, антиквариат, дома, машины, яхты, самолеты, путешествия и др.

2. Низший высший класс – около 2%. Это талантливые бизнесмены, актеры, удачливые художники, люди, как правило, ищущие признания и готовые тратить демонстративно большие суммы, они очень стремятся быть похожи на первую группу.

3. Высший средний класс- 12%. Это бизнесмены, менеджеры, артисты, карьера которых находится в процессе. Тратят деньги на образование, культуру, готовы приобретать хорошие дома, автомобили, качественную мебель, бытовую технику и т.д.

4. Низший средний класс- 30%. Это служащие мелких предприятий, рабочая аристократия, они стремятся к респектабельности. Подходит рынок товаров типа «сделай сам», активны в приобретении хозяйственных принадлежностей.

5. Высший низший класс-35%. Это мелкие служащие, квалифицированные рабочие. Озабочены проблемами справедливости и разделения ролей полов, укреплением своего статуса. Данная категория активна на рынке спорттоваров, пива, товаров домашнего хозяйства.

6. Низший низший класс – 20%. Это неквалифицированные рабочие и безработные. Активно приобретают продукты, телевизоры, подержанные автомобили.

С возрастом происходят изменения в ассортименте покупок, связанные с жизненными приоритетами.

Этапы жизненного цикла и покупательского поведения

Этапы	Структура доходов и приоритетные покупки
1	2
1. Холостые молодые одиночки.	Личные доходы плюс помощь родителей. Тратят на отдых, модную одежду.
2. Молодожены без детей.	Финансовое положение перспективное, в этот период наивысшая интенсивность покупок, особенно длительного пользования и хозяйственных.
3. Полное гнездо первой стадии-семья, в которой младшему ребенку меньше 6 лет.	Пиком приобретений в этот период является покупка жилья, сопровождается недовольством своим финансовым положением.
4. Полное гнездо второй стадии-семья, в которой младшему ребенку больше 6 лет.	Финансовое положение стабильное, для покупок характерна осмотрительность, предпочтения – товары в крупной расфасовке и приобретения на распродажах, приоритетны траты на образование детей.
5. Полное гнездо третьей стадии-супруги с выросшими детьми.	Финансовое положение стабильное, часто оптимальное, так как дети уже работают. Покупка товаров более дорогих.

1	2
6. Пустое гнездо первой стадии – супруги еще работают, но дети отделились.	Финансовое положение стабильное, оптимальное, но новыми товарами не интересуются. Тратят на отдых, поддержание здоровья, благоустройство и предметы роскоши.
7. Пустое гнездо второй стадии- пожилые супруги на пенсии.	Финансовое положение – сокращение доходов. Приоритеты в покупках- медицинские товары и здоровое питание.
8. Вдовствующее лицо, еще работает.	Доход еще высок, но перспектив нет. Это пассивный покупатель.
9. Вдовствующее лицо на пенсии.	Резкое сокращение доходов, возрастает потребность во внимании к персоне.

Также покупки зависят и от типа личности.

Тип личности – это совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительную последовательность и постоянство его ответных реакций.

Факторы психологического порядка, влияющие на выбор или покупательную способность.

1. Мотивация.
2. Восприятие.
3. Усвоение.
4. Убеждение.
5. Отношение.

Мотив – нужда, ставшая интенсивной.

Есть две теории мотивации: Зигмунда Фрейда и Абрахама Маслоу.

Фрейд считал, что люди, в основном, не осознают реальных психологических сил, которые формируют их поведение. Человеческое поведение состоит из:

- ид – бессознательное, область слепых инстинктов,
- эго – сознательное «я», разум,
- супер-эго – область социальных норм и нравственных установок.

Маслоу пытался объяснить, почему в разное время людьми движут разные потребности.

Пирамида иерархической значимости потребностей

Самоактуализация, самоутверждение, саморазвитие
Самовыражение, максимальная реализация, уважение, статус,
признание
Уважение, признание, статус
Семья, забота, любовь, дружба
Безопасность, стабильность, порядок
Голод, жажда, секс – первоочередные потребности

Маслоу считал, что все эти потребности человек удовлетворяет поэтапно, скачков быть не может.

Восприятие.

Продавать всем надо по-разному, ведь все разные. Из потока информации сознание вычлняет лишь информацию нужную, ожидаемую и яркую, неожиданную.

Человек лучше воспринимает информацию подтверждающую.

Усвоение – это перемены в поведении человека под влиянием накопленного опыта. Пример: повторная покупка.

Убеждение- это мысленная характеристика чего-либо.

Отношение – оценка объекта.

Процесс принятия решения о покупке.

1. Осознание проблемы.
2. Поиск информации.
3. Оценка вариантов и этим обеспечивается выбор.
4. Решение о покупке.
5. Реакция на покупку.

Важность последних двух пунктов равнозначна.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Какие признаки сегментации рынка?
2. От чего зависит покупательское поведение?

Задания по теме:

1. Опишите покупателя вашей компании, исходя из классовой классификации, стадий жизненного цикла человека и теории мотивации.

Тема 3. Анализ товара

В маркетинге главным свойством товара являются его потребительские свойства, то есть способность удовлетворять какую-либо потребность. При анализе товара как потенциального объекта рыночного обмена необходимо выделять следующие характеристики:

1. Функциональное назначение товара.
2. Надежность товара.
3. Удобство использования.
4. Эстетичность внешнего вида плюс имидж.
5. Качество документации.

В связи с этим следует определить: является ли данный товар товаром рыночной новизны.

Рыночная новизна предполагает:

1. Возможность удовлетворения потребителем совершенно новой потребности- «пионерный товар».
2. Возможность поднять на новую качественную ступень удовлетворения обучной известной потребности.
3. Возможность более широкому кругу покупателей удовлетворять давно известную потребность (товары низких цен).

При разработке концепции нового товара необходимо учитывать этическую сторону маркетинга. В связи с этим различают следующие виды товаров:

- - **благотворно-здоровые товары**, обладающие низкой сиюминутной привлекательностью, но чрезвычайно благотворные в долговременном плане (хирургия, лекарства и т.д.),
- - **желанные товары**, соединяют в себе высокую степень сиюминутной удовлетворенности с высокой степенью долговременной благотворности (верхняя одежда, столы, компьютер),
- - **приятно угождающие товары**, обеспечивают высокую степень сиюминутной удовлетворенности, но наносят вред в долговременном плане,
- - **неполноценные** товары, которые также реализуются, приносят прибыль, но не привлекательны, ни хороших качеств (колбасы низкого качества), плодово-ягодные вина на розлив).

В условиях конкуренции под конкурентоспособностью следует понимать способность данного товара привлечь внимание и вызвать мотивированное решение о покупке. Основным финансовым показателем конкурентоспособности является рост объема реализации (темп роста емкости рынка).

Условием предпочтения одного товара всем иным является максимизация отношения полезного эффекта P к затратам на приобретение и реализацию данного товара C .

$$K = P/C \rightarrow \max$$

Для комплексной оценки конкурентоспособности все параметры товара должны быть разделены на группы:

1. Технические параметры.
2. Экономические параметры.
2. Организационные параметры.

К техническим параметрам относят: классификационные, конструктивные, нормативные эргономические, эстетические.

К экономическим параметрам относят элементы цены потребления.

Цена потребления представляет собой сумму продажной цены и всех эксплуатационных расходов, связанных с потреблением данного товара.

Структура цены потребления грузового автомобиля.

$$C = A + T + P + Д + M + O + S + R + N + L + J$$

A – цена покупки (продажи) автомобиля),
T – расходы по перегонке,
P – стоимость подготовки к эксплуатации,
Д – издержки при приобретении автомобиля (налоги),
M – техобслуживание,
O – зарплата водителя,
S – ГСМ,
R – ремонт,
N – оплата лицензий,
L – страховка,
J – издержки по утилизации автомобиля (налог на продажу, дарение и т.д.).

Наряду с ценой потребления определяют отношение продажной цены к цене потребления. Снижение продажной цены никогда не приведет к повышению конкурентоспособности товара, если указанное отношение лежит в пределах 0,05-0,2.

Конкурентоспособность тесно связана с построением жизненного цикла товара, представляющего собой концепцию, которая описывает продвижение товара в данном регионе.

Виды жизненного цикла товара:

1. Традиционный
2. Классический (бум)

	<p>ствовать конкуренции и выработать у потенциальных покупателей предпочтительное отношение к товару.</p> <p>10. Емкость рынка невелика.</p> <p>11. Товар большинству покупателей известен.</p> <p>12. Покупатели готовы платить высокую цену за товар.</p> <p>13. Конкуренция незначительная.</p> <p>14. Емкость рынка велика.</p> <p>15. Покупатели плохо осведомлены о товаре.</p> <p>16. Высокая цена неприемлема для большинства покупателей.</p> <p>17. Конкуренция сильна.</p> <p>18. Увеличение масштаба производства уменьшает издержки на одно изделие.</p> <p>19. Большая емкость рынка.</p> <p>20. Хорошая осведомленность о товаре.</p> <p>21. Отказ покупателей приобретать дорогой товар.</p> <p>22. Незначительная опасность конкуренции.</p>	<p>Выборочное проникновение- высокая цель при незначительном ФОССТИС</p> <p>Широкое проникновение: снижать цены, или «делать вид», затраты на маркетинг высокие, считается наиболее успешным для захвата максимально возможной доли рынка.</p> <p>Пассивный маркетинг — опирается на низкую цену</p>
2.Рост.	Конкуренция усиливается и появляются новые товары.	Улучшается качество или понижается цена потребления. Выход на новый сегмент рынка путем применения маркетинговых уловок, задача – подтолкнуть покупателя к вторичной покупке.

3. Насыщение.	Продажа полностью стабилизировалась. Товар имеется у 80% потенциальных покупателей.	Модификация товара или услуги, усиление психологического маркетинга или уменьшение цены.
4. Спад.		Снять товар с производства или организовать распродажу (цены должны быть снижены более чем на 50%).

Характеристика традиционного жизненного цикла товара

Напомним, что существуют следующие этапы жизненного цикла товара: разработка, внедрение, рост, насыщение и спад.

На стадии разработки главной целью маркетинга является выявить запросы рынка, на стадии внедрения – привлечь к товару новаторов, сформировать необходимое общественное мнение, на стадии роста целью маркетинга становится расширить сбыт и товарный ассортимент, на стадии насыщения маркетинг призван поддерживать отличительные преимущества товара, а на стадии спада – грамотно сократить и прекратить выпуска товара (услуги).

Сильная конкуренция возникает на рынке на стадии насыщения.

Прибыль на стадиях разработки и внедрения отсутствует, на стадии роста она становится возрастающей, стабильной на стадии насыщения и сокращается в период спада.

Потребители появляются на стадии внедрения и это новаторы, на стадии роста это массовый рынок обеспеченных лиц, затем потребитель становится массовым и на стадии спада товар предпочитают приобретать консерваторы.

Товарный ассортимент на стадии разработки представляет собой опытный образец, в период внедрения это одна базовая модель, на стадии роста растет число разновидностей моделей (куклы Барби, памперсы, шампуни Дав и т.д.), во время насыщения появляется полная ассортиментная группа, и в период спада остаются товары, пользующиеся максимальным спросом.

ВАЖНО! 80% всех новинок терпят поражение. Соответственно, у крупных мировых корпораций цена поражения исчисляется сотнями миллионов долларов (самая дорогая известная товарная неудача – автомобиль «Эдзел» корпорации «Форд» – 350 млн. долларов).

Почему терпят неудачу новинки?

1. Недостаточная информированность населения о новинке.
2. Не оправдал ожиданий.

3. Опасения потребителей по отношению к новому товару.
4. Недостаточно глубокое исследование потребительских предпочтений.
5. Несвоевременное предложение.
6. Волевое решение руководителя.
7. Завышенная цена.
8. Затраты на разработку превышают расчет.

Основные этапы разработки новинки.

1. Формирование идей.
2. Отбор идей.
3. Разработка замысла и его проверка.
4. Разработка стратегии маркетинга.
5. Анализ возможностей производства и сбыта.
6. Разработка товара.
7. Испытания в рыночных условиях пробной партии.
8. Развертывание коммерческого производства.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Назовите виды товаров.
2. Опишите виды жизненного цикла товаров.

Задания по теме:

1. На какой стадии жизненного цикла находятся товары, услуги вашей компании? Опишите. По каким причинам, на ваш взгляд, траектория их жизненного цикла оказалась именно такой. Какие вы можете предложить управленческие решения по улучшению ситуации?

Тема 4. Анализ цен

Цена представляет собой оценку потребительной стоимости товара с точки зрения производителя или продавца. Существует три важных момента:

1. Цена связана со стоимостью, а иногда с психологической стоимостью товара, а не с необходимыми затратами труда и издержками производства.

2. Цена связана с оценками или производителя, или тех, кто продает. В процессе принятия решений потребитель руководствуется некоторой стоимостью, которая неизвестна производителю.

3. Размер цены зависит от того, насколько близко к потребителю находятся производители данного товара (через сколько рук прошел товар).

Методы определения цены.

Вопросы определения цены возникают в двух случаях: при разработке или закупке нового товара и при выходе на новый рынок.

Три метода ценообразования.

1. Цена равна себестоимость плюс прибыль.
2. Цена определяется на основе изучения спроса и предложения.
3. Цена определяется в зависимости от цены конкурентов.

Метод потребительной стоимости (на основе изучения спроса и предложения)

Имеется несколько методов определения потребительной стоимости или цены:

1. Прямое определение цены: группу потребителей (специалистов) просят определить цену, которая и становится ценой реализации.
2. Прямое определение потребительской стоимости: при том же методе анкетирования задают три вопроса: брать, или нет, сколько стоит, как быстро будет продан?
3. Диагностический метод: при том же методе анкетирования стоимость оценивается по нескольким показателям и берется средняя цена.

Формирование цены с учетом конкуренции на рынке далеко от экономической логики и иногда происходит путем метода проб и ошибок. В данном случае предприниматель может рассчитывать только на четкость взаимодействия, поведения в конкурентной борьбе.

Основные ценовые стратегии.

Цели при формировании цены сводятся к следующему:

1. Продажа по любой цене (даже ниже фактической себестоимости) – метод восстановления прибыли.
2. Увеличение доли рынка.
3. Максимальная прибыль в кратчайший срок.
4. Поддержание максимальной нормы прибыли в долгосрочном плане.
5. Выход на новые рынки.
6. Стимулирование спроса на новый для рынка продукт.
7. Ограничение спроса.

Этим целям соответствуют следующие стратегии:

1. Покрытие всех расходов плюс прибыль.
2. Достижение плановой прибыли.
3. Поддержание цены.
4. Цены на уровне конкурентов.
5. Цены ниже чем у конкурентов.
6. Цены выхода на рынок.

Формирование цены и ценовая политика – это не одно и то же. Сущность ценовой политики состоит в создании и поддержании оптимальной ценовой структуры и динамики изменений во времени товаров и рынков.

Принципы:

1. Ценовая политика – элемент маркетинга, призванный определенным образом уделять внимание тому рынку (людям), которые стратегически важны для фирмы.

2. Ценовая стратегия должна предвидеть все варианты при изменении условий рынка. Высокая цена оптимальна в течении некоторого периода времени. В связи с этим при уменьшении месячного объема продаж необходимо иметь наготове ту, контрольную точку, при достижении которой вводится в действие запасной вариант на фиксированные скидки на определенный период времени. *Активизация рекламы равнозначна введению скидок!*

3. Система скидок не столько уменьшает цену, сколько модернизирует ее. Ошибаются те, кто определил желаемую цену и придерживается ее до тех пор, пока не упадет реализация.

4. Одна и та же цена может быть или плохой, или хорошей.

5. Оптимальна та цена, которая оставляет у потребителя чувство выгодной сделки.

6. Истинная цена товара, не пользующегося спросом, равна 0.

7. Все, что выше нуля, приносит прибыль.

Уловки.

1. Психологическая цена (шаг цены) – повышение цены, не принципиальное для покупателя.

2. Скидка с цены на определенный период времени:

- резкая скидка,

- время должно быть четко обозначено.

3. Скидка по специальному поводу. Акция обязательно должна быть объявлена.

4. Скидки через добавленную стоимость: при покупке какого-то товара другой товар прилагается бесплатно, при этом на самом деле, стоимость подарка включена в стоимость товара, изделия.

5. Скидки через купоны и марки, спец. карты.

6. Накопительные скидки по специальной карте.
7. Межсезонная распродажа.

Формирование ценовой политики и стратегии не стоит смешивать с переговорами о получении скидок.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Какие существуют методы ценообразования?
2. Перечислите маркетинговые уловки в сфере цен.

Задания по теме:

1. Какие ценовые стратегии будут актуальны для компании, если она выходит на новый рынок? Почему?

Тема 5. Анализ конкурентов

Конкуренция – соперничество между фирмами (компаниями) за лучшие условия производства и реализации.

Виды конкуренции:

1. Функциональная – разные способы удовлетворения одной и той же потребности (колбасы, сардельки, рестораны китайской кухни и русской и т.д.).
2. Видовая товары одного целевого назначения отличаются существенным параметром (сапоги, ботинки, туфли и т.д.)
3. Предметная – подобные товары, которые отличаются по качеству изготовления.
4. Ценовая.

Конкурентоспособность – отличие потребительских свойств товара от товара конкурента, способность вызвать мотивированное решение о покупке.

Все товары условно можно разделить на следующие группы:

Трудные дети	Звезды
Неудачники	Дойные коровы

Товары «Дойные коровы» – товары, которые всегда купят, но не новички.

Товары «Звезды» – берут хорошо, дают максимальную прибыль от реализации.

Товары «Трудные дети» – идут тяжело, но в свое время в них очень прилично вложились, поэтому психологически тяжело с ними расстаться и снять с производства или изъять из ассортимента ряда.

Товары «Неудачники» – товары, которые практически не реализуются.

Все товары переходят из одной категории в другую, это необратимый процесс.

«Дойные коровы» дают наиболее уверенные доходы, которые можно использовать для поддержки других товаров.

«Звезды» требуют значительных затрат для обеспечения их роста и, в последствии, станут «дойными коровами».

«Трудные дети» имеют невысокую долю на рынке и только в одном случае из ста могут стать «звездами», а в 99% превращаются в «неудачники».

Товары «неудачники» должны быть сняты с производства, изъятые из реализации немедленно (рекомендуемый срок – 10 дней).

Рекомендуется выстраивать такую матрицу каждые три месяца и проводить анализ товаров, услуг.

Данная матрица универсальна и применима не только к товарам или услугам, но также к персоналу, чертам характера человека, профессиональным качествам и т.д.

Конкуренция предстает в следующих формах: монополия, олигополия и собственно конкуренция.

Абсолютная монополия- производство, продажа продукта единственной компанией на определенной территории (электроэнергия, вода, отопление).

Олигополия – несколько компаний производят практически или частично одинаковую продукцию

По мере прохождения товаром своего жизненного цикла формы конкурентных структур меняются от абсолютной монополии до абсолютной конкуренции.

Рассчитывать на успех в конкуренции нельзя, если не знаешь потенциал соперника и характерный для него способ реагирования. Прежде всего необходимо определить долю на рынке, долю в сознании и в сердце.

Доля в сознании – процент потребителей, которые называют фирму первой, когда спрашивают, кто производит данный товар.

Среди наиболее типичных форм реагирования конкурентов на различные формы активности выделяют следующие типы поведения:

1. Отсроченная или сдержанная реакция (отсутствие быстрой и сильной реакции). Такое бывает, если конкурент уверен в своих потребителях, клиентах, либо завершает деятельность на данном рынке.

2. Избирательная реакция- реагирование лишь на отдельные типы атак (например, на снижение цен, оставив без внимания увеличение активности в рекламе). Так ведут себя те компании, которые идут за кем-то, сами по себе не являются новаторами и экспериментаторами.

3. Реакция тигра – нетерпимость к любой активности и атаке со стороны конкурента, готовность драться тотчас же и до конца.

4. Малопредсказуемая реакция – ответные удары наносятся только по причинам личного характера.

Правила поведения в конкурентной борьбе

1. Будь уверен, что твой соперник вполне в курсе того, что он может достичь при договоренности с тобой и при отсутствии такой договоренности.

2. Избегай действий могущих рассердить соперника, пока не понял, как он, скорее всего, отреагирует на них, пока не убедился в логичности его действий.

3. Убеди соперника, что твои эмоции и действия соответствуют твоему положению и подсказаны логикой рассуждения.

Роли в конкурентной борьбе можно определить, исходя из долей рынка, завоеванных компаниями:

1. Лидер – 40% доля на рынке.
2. Претендент на лидерство – 20% доля на рынке.
3. Последователи или ведомые – до 20% доля на рынке.
4. Окопавшиеся в рыночных нишах – до 10% доля на рынке.

Залог успеха для окопавшихся в рыночных нишах – специализация фирмы.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Что такое конкуренция? Конкурентоспособность?
2. Каковы типичные формы реагирования конкурентов?

Задания по теме:

1. Определите, какие товары или услуги вашей компании являются «дойными коровами», «звездами» и т.д. по матрице. Какие решения Вы можете предложить по улучшению ситуации сбыта в вашей компании? Почему?

Тема 6. Управление маркетингом

Маркетинговое управление должно быть циклическим, то есть кольцевым. Основными этапами его являются:

- ситуационный анализ,
- маркетинговый синтез,
- стратегическое планирование,
- тактическое планирование,
- маркетинговый контроль.

Пошаговое описание управления

Ситуационный анализ

1. Положение: в каком состоянии находится фирма.
2. Прогноз: что ожидает компанию при существующем положении.
3. Влияние внешней среды.

Маркетинговый синтез

4. Выдвижение целей (что надо сделать, чтобы исправить ситуацию).
5. Оценка целей: почему надо сделать именно так, а не иначе.
6. Принятие решения.

Стратегическое планирование

7. Выдвижение стратегий: как нужно действовать, чтобы достичь цели.
8. Выбор стратегии.
9. Решение разработки тактики.

Тактическое планирование

10. Определение тактики.
11. Разработка оперативного плана.
12. Реализация плана

Маркетинговый контроль

13. Каковы результаты деятельности.
14. Оценка данных.
15. Решение о проведении ситуационного анализа.

Основной целью маркетингового подхода к управлению производством является обеспечение выживаемости фирмы любым путем.

Концепции управления маркетингом.

1. Концепция совершенствования производства.

Основной смысл ее в том, что потребители будут благожелательны к товарам, которых много и они доступны. Это концепция имеет смысл в случаях, если спрос превышает предложение, если себестоимость продукции высока,- тогда снижение даст повышение производительности.

2. Концепция совершенствования товаров.

Основной смысл ее в том, что покупатель благосклонен к качественным вещам. Производство должно быть нацелено на качество.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий.

Основной смысл в том, что покупатели не будут приобретать нераскрученный товар. Это относится в товарам пассивного спроса: страховка, словари, места на кладбище.

4. Концепция сосредоточения на нуждах покупателя.

Основной смысл в поиске потребностей и нужд и удовлетворении их.

5. Концепция социально-этичного маркетинга.

В этом случае задача организации – установить нужды, потребности и интересы целевых рынков и обеспечить удовлетворенность у потребителей и общества в целом. Примеры организаций: Правительство и администрации (компании «Чистый воздух», «Чистый город» и т.д.).

При разработке маркетинг-стратегии важно обстоятельно проработать три аспекта:

1. Описание величины, структуры и поведения целевого рынка, предполагаемого позиционирования товара, показатели объема продаж, доли рынка и прибыли на несколько ближайших лет.

2. Общие сведения о предполагаемой цене товара, об общем подходе к его распределению и смете расходов на маркетинг в течении первого года.

3. Перспективные цели по показателям сбыта: доходы, расходы, прибыль, долговременный подход к комплексу маркетинга.

Организация службы маркетинга в компании.

Управляющий (директор по маркетингу) выполняет следующие функции:

1. На основе планируемого постоянного сбора и анализа рыночной информации дает рекомендации по выбору сегмента рынка.

2. Рекомендует типы и параметрические ряды товаров, которые с наибольшей вероятностью будут куплены.

3. На основе анализа факторов среды дает количественный объем продажи, что является основанием для закупки товара.

4. Несет ответственность за указанную дату по снятию товара с производства или изъятию из реализации.

5. Рекомендует оптимальный канал сбыта, на основании чего предприятие выбирает систему учета.

6. Контролирует финансовые действия по вопросам маркетинга.

Функциональная структура отдела выглядит следующим образом:

Директор по маркетингу

исследования рынка —→ планирование производства —→ сбыт —→ ФОССТИС —→ сервис-служба
ФОССТИС — формирование спроса, стимулирование сбыта.

Теоретически директором по маркетингу должен быть новый человек, на практике...

Положение о службе должно включать:

1. Общие положения.
2. Цели.
3. Задачи и функции.
4. Права и ответственность.
5. Конкретный вариант организационной структуры.

Задачи службы маркетинга:

1. Сегментирование рынка.
2. Анализ конкурентной ситуации.
3. Прогнозирование состояния рынка и динамики его изменения.
4. Сбор информации о структуре и динамике спроса.
5. Комплекс ФОССТИСа.

Права службы маркетинга:

Имеет право разрабатывать:

- 1) планы по определению места продажи и ценовой политики,
- 2) схемы делегирования полномочий по вопросам маркетинга,
- 3) предложения по корректировке планов производства и реализации,
- 4) предложения по организационной структуре.

Служба маркетинга несет ответственность за:

- 1) обеспечение руководства маркетинговой информацией,

- 2) корректировку планов реализации,
- 3) своевременную замену устаревших товаров.

Директор по маркетингу несет персональную ответственность за снижение планов реализации.

Закон Эльфредо Паретто : 20% покупателей обеспечивают 80% продаж.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Перечислите основные этапы маркетингового управления.
2. Какие права и обязанности должны быть у службы маркетинга?

Задания по теме:

Какие бы Вы поставили цели перед службой маркетинга вашей компании, какие определили задачи, методы и инструменты достижения целей и выбрали организационную структуру службы? Как бы служба взаимодействовала с другими подразделениями вашей фирмы?

Тема 7. Продвижение товара (услуги)

Маркетинговая коммуникация – эффективный канал воздействия на потребителя (канал связи).

Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из 4-х основных средств воздействия:

1. Реклама- любая платная форма личного представления и продвижения товаров или услуг от имени известного спонсора.
2. Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.
3. Пропаганда (паблсити) – неличное и неоплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар посредством распространения о них коммерчески важных сведений в средствах массовой информации.
4. Личная продажа – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи.

Основные решения в сфере рекламы.

1. Постановка задач (цели сбыта).
2. Решение о разработке бюджета. Обычно используют следующие методы:
 - трачу, сколько есть,

- процент от суммы дохода (2%),
- исходя из бюджетов на рекламу конкурентов.
- под конкретную идею (сколько требует для реализации рекламный проект).

3. Решение о рекламном обращении.

4. Решение о средствах распространения: охват, виды средств, график выхода.

5. Оценка, анализ рекламной программы с точки зрения эффективности.

Концепция подачи рекламного сообщения:

1. Создание первичной осведомленности.

2. Создание предпочтения, предоставление информации.

3. Укрепление уверенности в правильности выбора.

4. Напоминания.

Формы воплощения рекламных сообщений, слоганов.

1. Зарисовка с натуры.

2. Вписывание в определенный образ жизни.

3. Создание фантазийной обстановки.

4. Создание настроения.

5. Мюзикл.

6. Символические персонажи.

7. Акцент на техническом и профессиональном опыте.

8. Данные науки.

9. Свидетельство в пользу товара (рекомендации потребителей).

Особенности средств распространения рекламы.

- Газеты (гибкость, своевременность, широкий охват, признание, достоверность).

- Телевидение (сочетание звука, изображения, движения, максимальное воздействие на чувства, причем помимо нашей воли, агрессивность, широта охвата, но высокая стоимость).

- Директ-мейл – прямая рассылка предложения целевым потребителям (избирательное воздействие на целевую группу).

- Радио.

- Журналы.

- Наружная реклама.

Правило! Рекламное объявление должно быть опубликовано не менее трех раз, чтобы оно вызвало реакцию потребителя. Рекомендуется нечетное количество раз, например, 3, 5, 7.

Закон забывания в рекламе: если рекламная кампания длится одну неделю, то известность тоже длится одну неделю, если 10 недель, то известность также длится 10 недель.

Типы рекламных кампаний.

1. Схема 6+4.

Работает на полгода. 6 недель идет интенсивная кампания, потом 4 недели снижается интенсивность, формируется отношение к марке среди потребителей. 3-4 недели должна идти информационная рекламная кампания, что сформирует осознанное отношение к товару, услуге.

2. Зонтик (или дождик и зонтик).

Это очень частое и мелкое размещение в СМИ, наружной рекламе. Длится 14 недель. Структура следующая: после 3-4 недель рекламных сообщений в течении 6 недель должна идти подробная кампания марки, потом опять мелкие рекламные сообщения в течение 4 недель. Бывает «самораскрывающийся зонтик»: если компания анонсирует какое-то событие или мероприятие, после которого выходят материалы в СМИ на непроплаченной основе.

3. Расческа. Это импульсное размещение: неделю идет реклама, неделю не выходит. Данная форма хороша, когда известность у товара или услуги уже есть.

4. Схема от постоянного бюджета. Это медленная, но верная раскрутка. Вначале кампания начинает охватывать один сегмент рекламными сообщениями в течении 6 недель, затем переходит на другие (также по 6 недель).

Продавая рекламные площади, время в рекламных блоках СМИ (средства массовой информации), на самом деле, продают количество контактов с аудиторией.

Рекомендации:

1. ТВ-ролик должен в течении 15 секунд создать необходимую эмоцию, дальнейшие 15 секунд идет закрепление марки и реакции (психологическая память). Избавление от навязчивости рекламы состоит в покупке.

2. Краткость – сестра таланта.

Как оценить эффективность рекламных кампаний

1. Ежедневный анализ объемов продаж.

2. Опрос клиентов рекламодателя (человек обычно вспоминает свой последний контакт с рекламным сообщением). Оцениваются во время опроса следующие параметры: известность марки (товара, услуги), знакомство с маркой, изменение предпочтений, реальный факт покупки, намерение и в

дальнейшем приобретать этот товар. Опрос проводится спустя 6 недель после начала рекламной кампании.

Стимулирование сбыта

Мероприятия по стимулированию сбыта проходят не хаотично, а в соответствии с анализом полученных результатов и их корректировок, цель их – достижение запланированного объема продаж.

Примеры: распространение образцов, специальных купонов, система скидок, торговые конкурсы, конкурсы дилеров, также конкурсы продавцов, премии персоналу, конференции для работников.

Пропаганда

В последнее время этот термин все чаще заменяют на PR- построение отношений с общественностью и средствами массовой информации, причем пропаганда идет как часть PR. Важно в эффективном использовании данного инструмента маркетинга соблюдать актуальность для СМИ определенной темы, которую намерены осветить, выбирать информационный повод, в качестве комментаторов события или темы привлекать лиц с соответствующей репутацией.

Личная продажа

Продажа товара – есть донесение его ценности до потребителя.

Секрет продаж: предлагайте в нужное время, в нужном месте, нужным людям, в нужной форме. Все эти факторы равнозначны.

Персональная продажа- ряд последовательных действий, совершаемых продавцом с целью убеждения покупателя в необходимости приобретения товара или услуги. Продавцу чаще всего приходится преодолевать пять основных барьеров, мешающих покупателю принять решение:

- нет доверия – его надо построить,
- нет осознания потребности – ее надо определить,
- нет желания конкретного предмета – его надо породить,
- нет уверенности – ее надо создать,
- нет срочности – ее надо привнести.

Существует несколько последовательных этапов продаж:

1. Установление контакта.
2. Сбор информации, разведка.
3. Презентация коммерческого предложения.

4. Работа с возражениями.
5. Завершение продажи, сама сделка.

Важно пройти все пять этапов последовательно.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Перечислите основные средства воздействия комплекса маркетинговых коммуникаций.
2. Перечислите типы рекламных компаний.
3. Как оценить эффективность рекламной компании?

Задания по теме:

1. Опишите подробно поэтапно личную продажу ваших товаров или услуг с точки зрения продавца.

Тема 8. Построение бренда

Слово «бренд» произошло от древнескандинавского «brandr», которое переводится, как «жечь, огонь». Так называлось тавро, которым владельцы скота помечали своих животных. «Корова Эрика Одноглазого» – так примерно звучали бренды на заре своей истории.

За века понятие бренда развилось и оформилось, а в связи с информационным взрывом в последние три десятка лет не выходит из фокуса внимания теоретиков и практиков бизнеса. За это время значение, элементы и отношения в системе понятий резко эволюционировали. Динамичность дисциплины – и есть причина общей неопределенности (а также неоправданно высоких зарплат артистов данного жанра).

Грубо говоря, современные определения брендинга делятся на две категории:

- 1) *Бренд – это символика и идеология компании, ее лицо и слова.*

Wikipedia, определяет бренд как «собрание изображений и идей, представляющих производителя (например, лого, слоган, проч.). <...> Бренд – это символ, воплощающий в себе все, что представляет собой компания.

Американская Ассоциация Маркетеров (АМА) утверждает, что «бренд – это имя, термин, знак, символ, дизайн, или их комбинация, служащая для идентификации товаров и услуг продавца и выделение его по сравнению с конкурентами.

Дэвид Аакер, гуру маркетинга, глава Prophet5 (звездной компании в области брендинга) высказался в похожем ключе: «Бренд – это отличитель-

ное имя и/или символ, цель которого – идентифицировать товары и услуги одного производителя от товаров и услуг его конкурентов».

И действительно, в быту идеология и символы компании называется «брендом» и подробно описываются в Бренд-буках. А когда меняются картинки или сообщения, символизирующие компанию, то называется это в народе «ребрендингом».

Если бренд – это только лицо и слова компании, то логично предположить, что «построить сильный бренд» – это значит нарисовать красивые картинки и придумать эффектную сказку.

Великие теоретики и практики маркетинга не могли удовлетвориться такой неполной формулировкой и в результате философствований пришли к следующей идее.

2) *Бренд – это представление о вас, которое живет в голове у людей.*

Скотт М. Дэвис, автор одной из самых полезных книг про брендинг, которые привелось прочесть, утверждает: «У потребителя нет отношений с продуктом, но есть отношения с брендом. В каком-то смысле, бренд – это набор обещаний. Он подразумевает доверие, последовательность, и определенные ожидания. Самые сильные бренды мира владеют уголком в сознании потребителя...».

Если принять тот факт, что бренд – это «Идея о вас» других людей, то становится понятнее, как работает система. Бренд живет не в офисе, а в голове людей на улице. Бренд (=ИХ идея о ВАС) заставляет покупателей выбирать или отвергать товар, партнеров – вступать или отказываться от отношений, конкурентов – атаковать или пренебрегать соперниками, а сотрудников – гордиться компанией или искать другого работодателя.

Бренд строится всем миром.

Дуглас Холт, профессор маркетинга Оксфордского университета предлагает смотреть на бренд, как на «субкультуру продукта». В таком случае Авторами, формирующими бренд, являются:

а) **компания**, через все свои проявления (touchpoints): от статей и рекламы до цены/качества продукта, от вежливости сотрудника техподдержки до заявлений официальной позиции по общественным вопросам.

б) **группы влияния** – эксперты отрасли, celebrities и другие авторитеты своим независимым мнением зачастую влияют на бренд не менее сильно, чем сама фирма. Например, «ассоциация стоматологов» или мифические «лучшие собаководы».

в) популярная культура – общественные или отраслевые нормы являются призмой, через которую фильтруются представления людей – и клиентов и групп влияния. Например, новомодное стремление к органическим продуктам выводит на рынок новые или убивает старые бренды.

б) **клиенты**, у которых формулируется собственное независимое представление о продукте.

Отдельные истории, мнения или ассоциации разных авторов, сплетаясь в общественном сознании, порождают общепринятый образ – бренд.

1. Важно проанализировать роль отдельных Авторов.

Чтобы разработать эффективную программу управления брендом, надо сначала понять, кто сильнее всего влияет на бред в отрасли. Если главный Автор – это компания, а «точки взаимодействия» (touchpoints) – под контролем менеджера по коммуникациям (реклама, PR, упаковка) – то это значит, что бренд в большой степени контролируется. Впрочем, нужно трезво понимать, что с ростом силы бренда этот контроль будет теряться. Брендом будут владеть, клиенты, группы влияния и попкультура.

2. К каждому Автору – отдельный подход.

Если понимать особенности и взаимоотношения различных авторов, то можно спланировать и сфокусировать свои действия так, чтобы добиться результат наименьшей ценой.

Например, компания АBBYY всегда понимала важность групп влияния (отраслевых журналистов, IT-фанатов) для продвижения системы распознавания FineReader или электронного словаря Lingvo. Соответственно, тратила большую часть коммуникационных усилий на работу именно с ними. Естественно, сфокусированный подход обходится дешевле.

Другой пример: чуткое восприятие общественных тенденций позволило Body Shop «оседлать» этическую/социально ответственную волну и выгодно отстроиться от своих конкурентов.

3. Управление брендом – это в равной мере «умение сказать» и «умение слушать».

Внешних Авторов своего бренда надо знать. Грамотный садовник перед посадкой знает, какая почва у него в саду, какой климат в его районе, какие растения растут рядом, каковы намерения соседских мальчишек и как от них защититься. Чтобы вырастить сильное дерево бренда надо за всеми этими изменчивыми факторами внимательно следить.

Крайне мало фирм, которые постоянно и системно исследуют состояние бренда, его среду обитания, конкурентов. Обычно владельцы бренда фокусируются на том, «что» и «как» сказать. Но без хорошего понимания почвы, в которую упадет семя, т.е. бизнес-среды (текущих общественных тенденций, предпочтений лидеров мнений, популярных представлений клиентов) успех в деле выращивания сильно бренда – случайность, а не закономерность.

Зачем нужен сильный бренд

«Товар – это нечто, сделанное на фабрике.
Бренд – это то, что покупает клиент.
Товар можно скопировать, бренд уникален».

Стивен Кинг

Выращивание сильного бренда – задача требовательная. Понадобится ждать много месяцев или лет, много и мучительно размышлять, провести немало сложных разговоров с коллегами, потратить бездну денег и сил, прежде чем увидеть какой-то осязаемый результат. Прежде чем подписываться на такую головную боль, хорошо бы понимать, а нужен ли компании сильный бренд, и что он дает? Может можно быть прибыльным, и жить долго и счастливо, оставаясь NoName?

Пара оговорок: Надо понимать, что бренд можно создать только для чего-то особенного: для продукта или компании, которые реально чем-то отличаются от конкурентов. Если вы продаете муку кулями и ни мука, ни вы не отличаетесь от сотен подобных на рынке, то бренд вам будет строить крайне сложно и, возможно даже не нужно. Второе важное условие для развития бренда – это последовательность заявлений и устойчивость качества.

Итак, в чем положительное влияние бренда на прибыль:

1. Бренд позволяет назначать премиум-цены.

Если бренд служит не просто «идентификатором производителя», но и своего рода «знаком качества», то компания имеет возможность назначать более высокие цены, не теряя в количестве продаж. Иначе говоря, *воспринимаемая* клиентами полезность брендированных продуктов настолько выше чем их *реальные* функциональные качества, что они готовы переплачивать 2000% только за то, что на футболке изображено «Gucci».

Прежде чем оценивать вклад бренда в дополнительный доход компании, надо убедиться, что фирма действительно пользуется возможностью назначать premium-цены, она проводила исследования или эксперименты по повышению цены, и это не повредило объему продаж. В реальности есть много фирм, которые стесняются повышать цены, опасаясь, что это повредит доходу. На самом деле, далеко не всегда повышение цены вредит общему доходу, а для прибыли на единицу продукта повышение цены совсем полезно.

Если нет возможности сравнивать текущие цены с исторической ситуацией, то можно попытаться сравнить цены на брендированный продукт с ценами на аналогичный по функциональности NoName. Допустим, веб-камеры Logitech стоят ~\$60, NoName стоит ~\$30. Таким образом, за бренд (наши представления о качестве и надежности продукта) мы доплачиваем \$30.

В самом крайнем случае, аналогом NoName может считаться себестоимость производства, продажи и минимально необходимой техподдержки продукта

(не включена составляющая продвижения и дополнительных вложений в сервис и продажи).

Соответственно, в данном случае вклад бренда = (цена Бренда – цена NoName) x Объем продаж.

2. Бренд приводит в компанию клиентов снова и снова = экономия денег.

Узнаваемость – сила. Бренды нужны клиентам не меньше чем компаниям. В мире, где информации больше, чем можно переварить, люди не теряют рассудок, потому что придерживаются одного простого правила: выбирают знакомое. Люди зачастую предпочитают бренд, который на слуху, но с сомнительной репутацией, совершенно незнакомому.

Если бренд может похвастаться не только известностью, но и положительными ассоциациями, то его способность привлекать новых клиентов и удерживать старых резко возрастает.

В большинстве отраслей от 30 до 100% текущих затрат маркетинга – цена завоевания клиента. С увеличением конкуренции на рынках этот параметр имеет тенденцию расти, потому что за внимание клиента борется больше компаний.

Три способа, которые позволяют хоть как-то снизить «цену приобретения клиента» – это а) усиление бренда для привлечения больше новых клиентов, б) программы лояльности для стимулирования повторных покупок, в) Интернет-таргетинг продвижения (он повышает эффективность продвижения).

Если считать свои расходы на завоевание клиентов и исследовать текущие параметры бренда (в частности, сколько клиентов пришло или вернулось благодаря бренду), то можно посчитать, сколько сильный бренд сэкономил денег компании.

3. Сильный и здоровый бренд приводит в компанию лучших сотрудников и мотивирует их лучше работать.

В целом, известность (количественная составляющая бренда), прежде всего, влияет на легкость привлечения персонала, в том числе и самого лучшего. В частности, исследования, проводившиеся в Великобритании, показывают, что выпускники МВА (потенциально – очень ценные сотрудники) настолько сильно предпочитают работать на «громкие» компании, что даже готовы мириться с зарплатой на ~ 10% меньше, чем они могли бы получить в других местах.

Здоровье, цельность и привлекательность (качественная составляющая бренда) компании помогает удерживать людей и увеличивает эффективность их работы. И действительно, продуманный бренд компании предполагает, что цели и принципы работы фирмы членораздельно сформулированы и известны персоналу. Это не только мотивирует людей на трудовые

подвиги, но и снижает риск принятия решений, противоположных общему вектору движения фирмы.

С некоторой точностью посчитать денежный вклад бренда возможно лишь в привлечение и удержание сотрудников. Особенно если компания пользуется силой своего бренда и «недоплачивает» по сравнению с более слабыми фирмами.

4. Сильный бренд дисциплинирует менеджмент.

Как уже упоминалось выше, сильный бренд предполагает, что у компании уже сформулированы основные цели и принципы работы. Даже если менеджмент остановился на середине и не продумал дальнейшую стратегию, то этой сущности бренда уже достаточно, чтобы избежать грубых стратегических ошибок.

Например, с самого начала основатели ателье тюнинга Bullet хотели создать центр самого качественного и комплексного тюнинга в России. Подобный бренд предполагает корпоративную стратегию «лидерства по качеству». Очевидно, что после этого Bullet ну просто обязан использовать современное оборудование, сертифицированный персонал, и следить за высоким стандартом сервиса. Как бы ни был велик соблазн лишний раз срезать угол и сэкономить, выбранная сущность бренда жестко диктует систему приоритетов для менеджмента. И поэтому основателям Bullet пришлось смириться с большими капитальными инвестициями на открытие большого и хорошо оборудованного многопрофильного салона.

Более-менее точно «монетизировать» данный эффект бренда невозможно или крайне сложно.

5. Сильные бренды котируются выше.

Исследования показали, что «в зависимости от сектора сильный бренд добавляет в среднем более 25% к рыночной капитализации». Если Ваша компания – публичная, то данный эффект сильного бренда может стать для вас самым важным.

Таким образом, понятно, что сильный бренд полезен в большинстве бизнес-сценариев, и часто эту полезность за конкретный промежуток времени можно оценить в деньгах. Но самая амбициозная задача – оценить в деньгах общую стоимость бренда (которая состоит из его полезности сейчас и в будущем). Чтобы это сделать, необходимо не только собрать бездну информации, но и принять такое количество допущений о состоянии будущего рынка, что получившиеся калькуляции будут иметь отдаленное отношение к реальности.

Но невозможное, как известно, возможно, и могучие интеллекты лучших брендистов мира попытались оценить стоимость крупнейших мировых брендов. Эту оценку можно обнаружить в рейтингах Interbrand и BrandZ Top 100 (компании Millward Brown Optimor). И судя по методологии, один из этих рейтингов – BrandZ – даже пытается использовать детальные и исход-

ные данные и тщательный финансовый и бизнес-анализ претендентов. В любом случае, как бы ни были хороши исходные данные, оценка сегодняшней стоимости бренда – вещь сомнительная и противоречивая. Достаточно одного технологического прорыва или небольшого изменения макроэкономической ситуации, – и все прогнозы будущих доходов от бренда летят насмарку.

Составляющие бренда

Чтобы управлять системой бренда, нужно понимать, из каких элементов/составляющих она состоит и в каких взаимоотношениях эти элементы находятся.

Большинство теоретиков сходятся во мнении, что у бренда есть **количественные** характеристики (=осведомленность = «как много людей знает бренд») и **качественные** (=ассоциации, «что о бренде думают»).

Осведомленность (количественная составляющая)

С пониманием осведомленности мало проблем и разночтений, потому что она понятна и относительно просто измерима с помощью опросов.

Есть разница между *глубиной осведомленности* и *шириной осведомленности*.

Глубина осведомленности измеряет вероятность, что бренд вспомнят. Глубина осведомленности показывает известность бренда в одной продуктовой категории и влияет на вероятность того, что выберут именно его (когда выбирают продукт в этой категории). Например, у электронного словаря АВВУ Lingvo очень «глубокая» осведомленность в категории электронных переводных словарей (его знает большая часть потенциальных пользователей).

Ширина осведомленности показывает количество контекстов (продуктовых категорий, возможностей использования), в которых бренд приходит на память. Широкая осведомленность предполагает, что бренд может попасть в поле выбора при покупке в разных продуктовых категориях. Например, тот же АВВУ Lingvo можно использовать не только как переводной, но и как толковый словарь, тем не менее, *ширина* бренда Lingvo эту возможность использования пока не охватывает.

Выделяют несколько уровней глубины осведомленности (естественно, вопрос обычно задается про определенную продуктовую категорию):

Клиент не знает бренд

Назван с подсказкой

Назван без подсказки

Первый в списке названных брендов

Глубокая осведомленность имеет двоякий эффект. Если ассоциации бренда положительны, то большая известность означает в итоге больше клиентов. Если же ассоциации с брендом негативны, то большая известность – это большая проблема. Переучивать людей в десятки раз сложнее и дороже,

чем учить в первый раз. Для того чтобы изменить устойчивую негативную ассоциацию, надо привести множество доказательств, в то время как создания новой ассоциации достаточно одной – двух.

Например, все россияне знают о Сбербанке, но выберут ли Сбербанк среди конкурентов, когда потребуется скорость, компетенция, ориентированность на клиентов?

Методы управления осведомленностью просты и понятны – это реклама, PR и другие коммуникации. Улучшение осведомленности – задача техническая, она не требует перенапряжения мозга, скорее – напряжения финансовых вложений. Впрочем, информация о хорошем бренде медленно распространяется и без дополнительных инвестиций в продвижение.

Таким образом, ясно, что прежде всего важно разобраться с качественной составляющей – ассоциациями.

Ассоциации бренда

Итак, какими могут быть ассоциации бренда в головах людей?

1) Рациональные суждения – что думают люди о качестве и характеристиках продукта (в сравнении с продуктами конкурентов). Например, информация об атрибутах ноутбуков, полученная либо из заявлений компаний, либо из авторитетных источников или личного опыта, влияют на суждения о них (лучший в категории, самый надежный, самый «мобильный» т.д.).

2) Чувства и эмоции – это то, что люди чувствуют по отношению к бренду (в сравнении с продуктами конкурентов): он доброжелательный, престижный, прикольный и т.д. *Чувства и эмоции* могут вступать в противоречие с *суждениями*. Например, к вопросу про ноутбуки, *эмоционально* новый Apple MacAir воспринимается мной, как престижный, дружелюбный и прикольный продукт. При этом, мои *суждения*, основанные на фактах о его атрибутах, говорят, что Apple еще надо поработать, чтобы добраться до функциональности некоторых PC-машин (той же Toshiba Portege). Или известное «а она нам нравится, хоть и не красавица» – это про то, что *эмоционально* наша Родина близка и любима, хоть наши рациональные *суждения* о жизни в ней могут быть и негативными.

3) Резонанс – это лояльность, привязанность людей к бренду – долгоиграющий результат суждений и чувств. Резонанс – это любовь и верность бренду. Резонанс – это когда люди татуируют лого на своей коже. Вершина резонанса – это ситуация, когда клиенты не просто «так уж и быть, куплю это» выбирают бренд, а испытывают к нему сильную и глубокую любовь, трудновыводимую верность, становятся его евангелистами. Важно помнить, что новая информация или проявления бренда постоянно подтверждают или опровергают его высокое положение, так же как и действия друзей или любимых – подтверждают или ставят под угрозу любовь или дружбу. Поэтому, если Ваш бренд добрался до вершины – это не повод успокаиваться, а, ско-

рее наоборот, стараться с удвоенной силой заслуживать любовь каждым своим шагом.

Полностью контролировать представления в головах людей (т.е. бренд) невозможно, потому что люди предпочитают думать и делать выводы самостоятельно, без нашей помощи. Но владельцы бренда могут изменить его *атрибуты* и *имидж* в надежде, что это повлияет на *суждения* и *чувства* людей, и когда-нибудь со временем породит и положительный *резонанс*.

Ясное понимание взаимоотношений элементов системы дает возможность хозяину бренда управлять его судьбой. В реальности же очень часто судьба бренда находится в руках менеджера по коммуникациям. И от того, насколько последовательно, разумно и деликатно работает коммуникатор, зависит судьба всей фирмы.

Последние тенденции в брендинге.

Мартин Линдстром предлагает методику *Smash your brand* – «Разбейте ваш бренд». Разбейте для того, говорит он, чтобы собрать его заново по частям, чтобы его сигнал стал передаваться через самые разные каналы восприятия. Все играет свою роль – звук, изображение, название, форма, цвет, ощущение, запах, связь с традициями и поведением людей. Более того, в мире брендинга можно применить опыт, накопленный мировыми религиями, которые использовали в своих ритуалах все возможные средства воздействия на своих последователей, добываясь от них ощущения сопричастности, что больше, чем просто лояльность.

Мартин Линдстром (родился в 1970 г.) основал свое первое рекламное агентство в возрасте 12 лет. Быстрый карьерный рост сделал его одним из самых уважаемых в мире экспертов в области брендов. Линдстром – член совета директоров нескольких международных компаний. Среди его клиентов – компании Disney, Mars, Pepsi, American Express, Mercedes-Benz, McDonald's, Kellogg's и Microsoft. Ранее он работал на посту глобального директора по операциям (COO) компании British Telecom/LookSmart, руководителя рекламного холдинга BBDO, был основателем и генеральным директором компании BBDO Interactive Asia и одним из основателей компании BBDO Interactive Europe. Его книги 'Brand Building', 'Clicks, Bricks & Brands', 'BRAND child' и последняя – 'BRAND sense' уже переведены более чем на 20 языков.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Что такое бренд?
2. Какие преимущества дает бренд фирме?

Задания по теме:

1. Опишите бренд, который Вы бы хотели создать (рациональное суждение, чувства и эмоции), необходимый резонанс (можно на основе существующих товаров, которые реализует ваша компания). Какими средствами вы бы доносили составляющие бренда и его наполнение до потенциальных и реальных покупателей?

Тема 9. Малобюджетный маркетинг

Виды малозатратного маркетинга: прямой маркетинг и партизанский.

Прямой маркетинг.

Прямой маркетинг – интерактивный маркетинг, в котором используется одно или несколько средств коммуникаций в целях получения измеряемого прямого ответа на предложение покупки. Различают:

- прямой маркетинг по почте;
- маркетинг по каталогам;
- телемаркетинг;
- телевизионный маркетинг;
- электронная торговля;
- интегрированный прямой маркетинг.

Основы партизанского маркетинга

Концепция партизанского маркетинга, в отличие от многих других маркетинговых теорий, зародилась не в США, а в Старом Свете. Ее основателем является Джей Конрад Левинсон, а одним из основных теоретиков – Пол Хэнли, ведущий консультант и президент компании Guerilla Marketing в странах Европы. Партизанский маркетинг был создан в первую очередь для малого бизнеса, поскольку ориентирован на построение эффективных маркетинговых стратегий при максимальной экономии бюджета.

Партизанский маркетинг – маркетинг нетрадиционных подходов и форм, основанный на креативности.

Партизаны считают, что маркетинг – всего лишь искусственно созданный термин для обозначения продажи.

Основной принцип, на котором базируется партизанский маркетинг, состоит в убеждении в том, что нельзя строить маркетинг только на собственной реальности, потому что каждый человек (потребитель) обладает своей собственной, полностью отличной от других, реальностью. Отсюда вытекает использование в партизанском маркетинге психологии и законов человеческого поведения. В гораздо меньшей степени «партизаны» используют опыт в построении маркетинговых стратегий, поскольку убеждены, что никто не ориентируется на прошлое в своих будущих поступках.

Теоретики партизанского маркетинга рассматривают маркетинг как круг, который начинается с идеи для получения прибыли и продолжается с целью увеличения числа постоянных и лояльных клиентов. При этом они утверждают, что если маркетинг не представляет собой круга, то он является прямой линией, ведущей к банкротству компании. Единственный критерий, с помощью которого партизанский маркетинг оценивает свою рентабельность, – прибыль, а не рост продаж.

Еще один принцип партизанского маркетинга – нацеленность на кооперацию, а не на конкуренцию с другими компаниями, это так называемый *fusion marketing*, и на выстраивание долгосрочных взаимоотношений с каждым клиентом. Кроме того, теоретики партизанского маркетинга считают, что рост за счет диверсификации бизнеса опасен для компании: необходимо в первую очередь найти свою нишу – «стать большой рыбой в маленьком пруду».

Остальные принципы партизанского маркетинга кратко можно сформулировать следующим образом:

1. Нацеленность на каждого потребителя персонально, а не на группу (например, при прямой рассылке не указывать в теме «директору по маркетингу», а обратиться по имени)

2. Приоритет личных взаимоотношений с клиентом (вы знаете не компанию, а людей, работающих в этой компании)

3. Продумывание каждого слова в общении с клиентом (одной лондонской компании, принимавшей заказы по телефону, удалось в два раза сократить число претензий со стороны клиентов, заставив менеджеров вместо фразы «Мы не сможем вам помочь» говорить «Сегодня мы не сможем вам помочь»)

4. Предоставление как можно большего количества услуг бесплатно – например, предложение той или иной информации

5. Постоянное освоение новых технологий

6. Ориентированность на диалог с потребителем

7. Использование как можно большего числа маркетинговых инструментов одновременно

Один из ключевых инструментов партизанского маркетинга – работа с подсознанием. «Партизаны» утверждают, что нашу ретикулярную активирующую систему, работающую фильтром для нашего восприятия, можно перепрограммировать, чем и занимается маркетинг, направленный на подсознание. В основе модели взаимодействия восприятий, мыслей, чувств, поведения и мнений лежит предположение, что мнения влияют на все остальные элементы модели, в том числе и на поведение. В качестве модели, объясняющей, как и почему люди принимают решения, «партизаны» используют классическую иерархию потребностей – Пирамиду Маслоу. При этом они исходят из того принципа, что когда один пласт потребностей удовлетворен, решение перейти на более высокий уровень дается потребителю гораздо легче.

100 орудий партизанского маркетинга.

Партизанский маркетинг, как уже было упомянуто выше, исходит их убеждения, что эффективно маркетинг будет работать только тогда, когда его инструменты используются в комплексе. Любая компания располагает огромным числом маркетинговых орудий, большинство из которых остаются не задействованы в маркетинговых планах. Теоретики партизанского маркетинга предлагают 100 орудий, из которых, по их утверждению, большая часть является очень дешевыми или даже бесплатными. Последнее утверждение, возможно, спорно, поскольку в приведенной таблице достаточно трудно найти инструмент, не требовавший бы затрат – если не денежных, то человеческих. Тем не менее, вот как выглядит список тех орудий, которые должны по-максимуму использовать настоящие «партизаны»:

100 орудий партизанского маркетинга			
1. План маркетинга	26. Бесплатные демо-версии	51. Взаимоотношения с медиа	76. Адресная рассылка писем
2. Календарь маркетинга	27. Бесплатные образцы	52. Онлайн-деятельность (сайт, форумы, почта)	77. Адресная рассылка поздравительных открыток
3. Рыночная ниша	28. Клиентоориентированность	53. Аккуратность	78. Постоянные клиенты (не = удовлетворенные клиенты)
4. Наименование компании	29. Автосообщения при дозвоне и ожидании на линии	54. Программы повышения лояльности клиентов	79. Факс по запросу
5. Идентификация	30. Истории предыдущих успехов (разослать всем)	55. Гарантия	80. Специальные мероприятия
6. Логотип	31. Одежда сотрудников	56. Сценарии телемаркетинга	81. Выставки
7. Фирменный стиль	32. Обслуживание	57. Подарочные сертификаты	82. Звуко-зрительные вспомогательные средства (фото, видео, слайды)
8. Канцелярские принадлежности	33. Послепродажное обслуживание	58. Буклеты	83. Свободное время
9. Визитные карточки	34. Сотрудники (работа с персоналом)	59. Буклеты в электронной версии (в PDF)	84. Адресная база потенциальных клиентов
10. Внутреннее оформление	35. Подарки	60. Месторасположение	85. Маркетинговые исследования (включая собственные)
11. Наружное оформление	36. Каталоги	61. Реклама (самое дорогое)	86. Маркетинговая разведка

12. Часы работы	37. Реклама в «Желтых страницах»	62. Тренинги по маркетингу и продажам	87. Оперативность
13. Дни работы	38. Колонка в печатном издании (может вести кто-то из топ-менеджеров)	63. Визитки (не раздавать, а собрать как можно больше)	88. Рекомендации
14. Оформление витрин и окон	39. Статья в печатном издании	64. Качество (но оно не может быть уникальным предложением или оригинальным конкурентным преимуществом)	89. Плакаты
15. Гибкость	40. Доклады на конференциях	65. Наружная реклама	90. Энтузиазм и страсть (с вашей стороны)
16. Устная речь	41. Информационные письма	66. Флипчарты	91. Доверие
17. Вовлечение в общественную жизнь	42. Вся аудитория	67. Возможности апгрейда (обновления версии)	92. Скрытое наблюдение (шпионаж)
18. Сотрудничество с конкурентами	43. Перечень выгод и преимуществ	68. Конкурсы	93. Успешное сотрудничество
19. Членство в клубах	44. Конкурентные преимущества	69. Строчная реклама	94. Узнавание марки
20. Кредиты	45. Компьютеры	70. Реклама в газетах	95. Адепт партизанского маркетинга (вы)
21. Благотворительность	46. Ассортимент	71. Реклама в журналах	96. Адресная база существующих клиентов
22. Стиль общения по телефону	47. Отношения с клиентами	72. Реклама на радио	97. Возможность делиться (информацией и т.п.)
23. Бесплатный телефонный номер – «горячая линия»	48. Стиль приветствия и завершения разговора	73. Реклама на ТВ	98. Репутация (имидж)
24. Бесплатные консультации	49. Связи с общественностью	74. Информеры (типично в основном для США)	99. Конкурентоспособность
25. Бесплатные семинары	50. Автоматизация бизнес-процессов	75. Реклама в кино	100. Удовлетворенные клиенты

Партизанский план маркетинга.

Партизанский маркетинг отвергает маркетинговый план, представляющий собой документ на сто и более страниц. Его создатели предлагают маркетинговый план, состоящий из семи предложений, поскольку, по их

мнению, большее количество составляющих делает его менее ясным и выразительным. Вот как они выглядят:

1. Первое предложение раскрывает цель маркетинга.
2. Второе говорит, как добиться поставленной цели, учитывая экономическую эффективность.
3. Третье обозначает целевую аудиторию.
4. Четвертое указывает, какой инструмент маркетинга необходимо использовать.
5. Пятое описывает занимаемую нишу на рынке.
6. Шестое раскрывает отличительную особенность компании.
7. Седьмое показывает маркетинговый бюджет в процентах от валовой выручки с продаж.

Партизанский маркетинг и НЛП.

Существует несколько инструментов и моделей, которые партизанский маркетинг позаимствовал у НЛП и которые применяются в маркетинговых моделях. «Метамодель» – совокупность языковых моделей, которые используются для более подробного описания события. Данной модели противопоставляется «Модель Милтона», ее пользователь способен ловко внести неясность, запутать. «Партизаны» используют обе модели с целью довести формулировки, которые звучат специфично и относительно обще, до уровня, соответствующего способностям слушателей и читателей. Инструменты, взятые партизанским маркетингом из НЛП, представляют собой следующие:

1. Номинализация. Это те слова, которые из процессуальных (глаголов) превращаются в существительные, но неосязаемые (любопытность, обучение и т.д.). Это слова- «действия», которые скрывают часть информации. Например: «У Марии широкие познания» (но что она знает, и откуда она это знает?). Использование номинализаций позволяет скрывать намерения и заставляет слушателя/читателя искать в своем личном опыте подходящее значение.

2. Неспецифические глаголы. Они оставляют неопределенность по поводу описываемого переживания, то есть существительное, о котором говорится, не определено: «Это можно легко выучить» (что выучить?), «вы заметите явные изменения» (какого рода изменения?).

3. Упущение – отсутствие указаний, к чему относится сказанное. Эта категория относится к предложениям, в которых отсутствует основное смысловое существительное: «Я знаю, что вам это интересно» (предмет разговора отсутствует).

4. Чтение мыслей. Акцент на этой технике НЛП, по мнению основателей партизанского маркетинга, создает риск испортить взаимоотношения. Это фразы типа «вы думаете о том, что я скажу дальше».

5. Универсальные квантификаторы. Это такие слова как «все», «каждый», «всегда», «никогда», «всякий», «никто» и т.п. В маркетинге они могут быть убийственны. «Партизаны» рекомендуют не использовать

эти термины до тех пор, пока нельзя оправдать их употребление, предложив неопровержимое утверждение.

6. Модальные операторы необходимости. Это слова, которые указывают на отсутствие выбора и требуют очень осторожного употребления («вам следует», «вы должны», «вы не можете», «это необходимо» и т.п.).

7. Причина и следствие. Это предположение, что некое действие со стороны человека может заставить другого человека действовать определенным образом или пережить определенные эмоции. Теоретики партизанского маркетинга утверждают, что это наиболее эффективная модель, поскольку ее можно легко и незаметно использовать в процессе переговоров, в письмах клиентам и т.д., и при грамотном подходе она не будет обнаружена. Например: «Когда вы будете размещать заказ?» – предполагается, что заказ будет размещен; «Может быть, чашечку кофе, пока мы будем заканчивать договор?» – внимание слушателя направляется на кофе, и предполагается, что договор будет заключен; «Насколько полным будет ваше участие в проекте?» – предполагается, что слушатель уже участвует в проекте и вопрос только в том, насколько полно.

8. Отрицающие команды. Подсознание реагирует только на утвердительные формы.

9. Встроенные команды. Вместо того чтобы давать команды открыто, «партизаны» встраивают распоряжения в предложения: «Вы можете посетить нашу страничку в интернете»; «Я бы хотел, чтобы вы нашли время позвонить мне».

Таким образом, коротко и схематично можно изложить основы партизанского маркетинга, хотя и сами его создатели во всем проповедают простоту и краткость. На практике принципы партизанского маркетинга неоднократно использовали как мелкие и средние компании, так и корпорации-монстры, а курс Guerilla Marketing включен во многие программы MBA. В общем, даже если в области маркетинга кто-то и не найдет здесь ничего нового, то отказать «партизанам» в следовании собственным заветам нельзя – ниша на рынке найдена и занята, уникальное предложение разработано, инструменты продвижения задействованы по максимуму. Как бизнес это точно работает.

Основа партизанского маркетинга – это мэм.

Мем компании – это символ, набор слов или действий, в которых заключена квинтэссенция преимуществ ее продукта (единица культурной информации, к примеру, обычай или идея, передаваемая от одного разума к другому в форме слов или действий). Мем овладевает разумом бессознательно и мгновенно.

Примеры: ученый передает свою идею студентам и коллегам, популярные песни, кумиры-однодневки, модные аксессуары и т.д.

Мем должен быть самодостаточной, не требующей объяснений, единицей маркетинга.

Убеждения и мемы.

1. Убеждение – это уверенность в истинности того или иного представления. Мем- источник информации, порождающий такую уверенность.

2. Убеждение – это следствие, мем – причина.

3. Убеждение – это позиция, основанная на определенной идее. Мем – упрощенное представление идеи.

4. Убеждение – это чувство или предпочтение. Мем – образ, предполагающий определенный подтекст.

5. Убеждение – это внутреннее ощущение. Мем, до тех пор пока не будет воспринят разумом – идея внешняя. После принятия мем становится внутренним ощущением и трансформируется в убеждение.

6. Убеждение можно хранить всю жизнь. Мем оккупирует разум мгновенно и не обязательно навсегда.

7. Убеждение – это отношение к жизни в целом. Мем – максимально сжатый и высоко заразный информационный вирус.

8. Для того, чтобы у человека сформировалось прочное убеждение, ему чаще всего нужно довольно много времени. Мем – быстрый и эффективный способ передачи информации об определенной концепции человеку.

9. Убеждение требует сознательного осмысления идеи. Мем овладевает разумом бессознательно и мгновенно.

Три фактора «заразного» мема:

1. Предельная простота, передающая суть идеи.

2. Эмоциональное воздействие.

3. Критическая масса (рост количества потребителей – тенденция роста).

Создание эффектного послания, невольно вызывающего желание передать его другим – вот что такое вирусный маркетинг.

Маркетинг – это любовь.

Владельцы небольших фирм рассматривают маркетинг не как безличное общение, а скорее как личную связь. В итоге их маркетинговые шаги весьма успешны.

Влюбленность покупателей и создание приятных отношений с клиентами не единичное усилие, а поэтапный процесс. Партизаны ищут родственную душу, а не покупателя. Цель состоит не в количестве, а в качестве. Апогей ухаживаний – это единение партнеров, что в маркетинге ассоциируется с совершением покупки по обоюдному согласию. Далее постоянно надо доказывать свою преданность.

Вопросы для самопроверки по теме:

1. Перечислите виды прямого маркетинга.
2. Какие основные принципы партизанского маркетинга.
3. Что такое мем?

Задания по теме:

1. Какие из 100 орудий (инструментов) партизанского маркетинга особенно актуальны для Вашей компании. Какой эффект, на ваш взгляд, получит фирма от их внедрения. Какие из этих инструментов вы бы сделали неотъемлемыми правилами работы?

Тема 10. Последние тенденции в маркетинге

Формула 4С

В последнее время комплекс маркетинга 4Р рассматривают как составную часть комплекса 4С, причем не приоритетную. Что такое 4С? Чем отличается известная формула 4Р от гораздо менее известной 4С? Между тем, разница есть, и существенная. Она заключается в изменении акцента, переносе центра тяжести всей маркетинговой деятельности предприятия с продукта на покупателя.

Расшифровывается 4С как Consumer (потребитель), Cost (стоимость), Convenience (удобство), Communication (коммуникации). Общая схема этого преобразования представлена в таблице 1.

Таблица 1. 4Р и 4С

4Р	4С
Product (продукт)	Consumer (потребитель)
Place (место)	Convenience (удобство)
Price (цена)	Cost (стоимость)
Promotion (продвижение)	Communication (коммуникации)

Соответственно, на первое место выходит потребитель, его комфорт и потребности.

Филип Котлер включает в список новых тенденций в маркетинге следующие изменения:

1. от маркетинга типа «сделай и продай» к маркетингу «услышь и откликнись»;
2. от владения активами к владению брендами;
3. от вертикальной интеграции к интеграции виртуальной (аутсорсинг);
4. от массового маркетинга к маркетингу, ориентированному на запросы потребителя;
5. от деятельности только на рынке к дополнительной работе в киберпространстве;

6. от конкуренции за долю рынка к конкуренции за определенного потребителя;

7. от усилий по привлечению нового потребителя к сохранению и удовлетворению уже существующего;

8. от маркетинга сделок к маркетингу взаимоотношений с клиентами;

9. от посреднического маркетинга к прямому;

10. от маркетингового монолога к диалогу с потребителем;

11. от отдельного планирования видов коммуникаций к интегрированным маркетинговым коммуникациям;

12. от одноканального маркетинга к многоканальному;

13. от маркетинга, сосредоточенного на товаре, к маркетингу, сконцентрированному на интересах потребителя;

14. от маркетинговой деятельности силами одного отдела к маркетингу, которым занимаются все сотрудники компании;

15. от эксплуатации поставщиков и дистрибьюторов к партнерству с ними.

Обсуждение результатов воздействия любой из указанных тенденций потребует много места. Эти процессы окажут влияние на разные отрасли и компании в различные периоды времени. Филип Котлер надеется, что компании будут развивать свой бизнес с учетом перечисленных тенденций.

По его мнению, успешные компании должны заниматься *мониторингом тенденций* и *разрабатывать сценарии* возможного развития событий, подумать о том, как изменения могут повлиять на компанию, и запланировать ответные меры. Дальновидные руководители компаний назначат сотрудника или создадут группу для мониторинга тенденций и выработки сценария действий. Компания Royal Dutch/Shell, например, считает свою рентабельность в определенной степени результатом использования сценарного планирования.

С момента появления знаменитого комплекса 4P произошло много изменений в маркетинге. Развитие шло от массового маркетинга к маркетингу рыночных сегментов, затем – к маркетингу рыночных ниш, а от него – к индивидуализированному маркетингу «один на один». Должным образом была оценена растущая роль обслуживания, совершенствовались навыки в создании торговых марок и в управлении брендом как финансовым активом. С большей эффективностью стал использоваться интернет-маркетинг. Кроме того, идет процесс выработки новых систем показателей, позволяющих контролировать рентабельность расходов на маркетинг.

Традиционно маркетинговая деятельность предполагала профессиональное использование следующего набора инструментов: торговые представители, реклама, продвижение продаж и маркетинговые исследования. Каждая компания должна в совершенстве овладеть этим инструментарием. Но маркетинговым подразделениям нужно освоить и новые навыки, среди которых – создание бренда, управление взаимоотношениями с клиентами,

маркетинг и поиск информации с использованием баз данных, телефонный маркетинг, маркетинг впечатлений, а также анализ прибыльности отдельного товара, сегмента рынка, канала распределения и потребителя.

Котлер особенно выделяет маркетинг впечатлений как новый вид маркетинга, потому что продавцам приходится все больше думать не только о продаже товара или услуги, но и о разработке и поставке потребителю позитивных эмоций. Компания Starbucks, например, предлагает своим клиентам «кофейные впечатления» в привлекательных кофейнях, где они могут укрыться от спешки и суеты современного мира. Знаменитая книготорговая сеть Barnes & Noble также открыла в своих книжных магазинах замечательные кафе, обеспечивает посетителей возможностью читать новые книги прямо в торговых залах, оборудовав их для этого столами и стульями, организует вечерние лекции и представления. Фирма REI, розничный продавец альпинистского снаряжения, предоставляет в своих магазинах стену для скалолазания и имитацию водопада, чтобы клиенты могли испытать и почувствовать качество снаряжения, которое она продает. Bass PRO, компания по розничной продаже снаряжения для рыбалки, предлагает в своих магазинах клиентам опробовать удочку в бассейне с рыбами. Все это говорит о том, что продавцам следует принимать во внимание положительные впечатления, которыми уже располагают потребители при покупке товара или услуги, и найти способ имитации таких впечатлений.

Котлер советует компаниям строить отношения с внешним миром при помощи формулы PENCILS, которую он расшифровывает так:

1. Publications – брошюры, журналы, буклеты;
2. Events – собрания, встречи, организованные компанией;
3. News – место компании в новостных лентах;
4. Communities – вклад компании в развитие местных сообществ;
5. Identity – продвижение и поддержка бренда компании;
6. Lobbyism – правильно выстроенные отношения с регуляторами;
7. Social responsibility – социальная ответственность компании.

Вопросы для самопроверки по теме:

- Что означает формула 4C?
- Что такое маркетинг впечатлений и почему он считается одним из самых перспективных направлений развития маркетинга?

Тема 11. Коллекция маркетинг-ошибок

1. Мясокомбинат: к чему может приводить пренебрежение стратегическим маркетингом

Компания:

Мясоперерабатывающий завод в одном из сибирских регионов (обследованию была подвергнута «вотчина» коммерческого директора предпри-

ятия). На предприятии установлено современное оборудование, отлажен производственный процесс, выпускаемая продукция характеризуется очень высоким качеством.

Компания «претерпела» интенсивный рост в течение примерно 10 лет – от нескольких тонн до нескольких тыс. тонн продукции в месяц.

Такому активному росту производства способствовали крайне благоприятные факторы внешней среды, основным из которых являлся низкий уровень конкуренции – рынок (по крайней мере, регионов, интересующих компанию) не был насыщен.

До недавнего времени организация развивалась в условиях неудовлетворенного спроса на ее продукцию. Это позволило обеспечить высокую рентабельность и позволило немного «расслабиться».

В результате проявления этой «маркетинговой близорукости» произошло следующее:

- Отсутствует полноценный маркетинг, включая бренд. Поэтому сейчас, когда в регион пришли национальные бренды с соответствующими рекламными бюджетами, у компании начались трудные времена.

- Система сбыта изначально не была проработана, и существенная часть продукции сбывается не через контролируемых дистрибьюторов, а через оптовиков (без заключения дистрибьюторских соглашений). Покупательная сила последних выросла, и с обострением конкуренции они фактически получили возможность шантажировать производителя.

Сейчас компания активно предпринимает мероприятия по строительству своего бренда.

Основная причина нынешних проблем – в структуре сбыта «забыли» предусмотреть аналитические функции – все, как всегда, занимались только «текучкой». Это привело и к ряду других очевидных проблем – включая отсутствие оценки качества работы отдельных сотрудников и групп отдела сбыта, оценки качества выполнения контрактных обязательств дистрибьюторами и т.д.

2. «Маркетинговые недоделки» в очень известной сети фаст-фуда

Компания: одна из сетей быстрого питания (к нам обратился директор одного из ресторанов, которому нужно было представить свои предложения по развитию компании).

«Интересным» является взаимодействие функций локального маркетинга (уровня ресторана) и регионального (уровня города/субъекта РФ). Для увеличения продаж директорам ресторанов предлагается «развивать инициативу» и искать покупателей продукции на условиях заблаговременного размещения заказов (за которыми впоследствии приезжает представитель заказчика). Сюда относятся офисы, устроители массовых мероприятий, минигостиницы, туркомпании (работающие на прием туристов, которых надо чем-то кормить) и т.д.

Было бы логично создать на уровне региона, в региональном подразделении маркетинга, подразделение, которое занималось бы продвижением таких услуг на подведомственной территории, со всеми «причиндалами», включая торговых представителей, менеджеров по клиентам (аккаунт-менеджеров) и т.д. Это подразделение сегментировало бы рынок, разработало бы схемы поощрения корпоративных заказчиков, координировало бы размещение заказов в соответствии с загрузкой ресторанов... Но нет! Всем этим предлагается заниматься директорам ресторанов на местах, выполняя функции и торговых агентов, и аккаунт-менеджеров. Стоит ли упоминать о том, что нет ни рекламной «раздаточной» литературы (эту функцию выполняет распечатываемое на принтере меню-прайс), ни схем финансового поощрения корпоративных клиентов, которые фактически выступают посредниками- «дистрибьюторами». Сами же директора не получают обучения торговых агентов. Естественно, такая схема исключает возможность взаимодействия между ресторанами (кто же отдаст «свои» продажи).

Такой вот «маркетинговый феодализм». А конкуренция на рынке общепита меж тем растет...

В чем причина такого поведения? Видимо, в том, что компания не испытывает недостатка денег и может позволить себе не обращать внимание на отдельные неиспользуемые резервы.

3. Управленческие ошибки гостиничного бизнеса

Компания: Недорогой и достаточно крупный отель в Санкт-Петербурге, находится далеко от центра города, ориентируется преимущественно на «эконом»-клиентов.

Обследование было проведено несколько лет назад.

Сложившуюся ситуацию можно кратко охарактеризовать следующими тезисами:

1. Недостаточное знание о клиентах и отсутствие обратной связи от них.

2. Недостаточная регламентация бизнес-процессов.

3. Недостаточный контроль.

Недостаточное знание о клиентах и отсутствие обратной связи от них.

«Как всегда», не разработана система показателей, которая позволяла бы измерять и отслеживать рыночный успех компании. Нет и четкого представления о самих клиентах, мотивах и механизма принятия решения о покупке услуг, не измеряется степень удовлетворенности клиентов, не изучаются потребности клиентов в сопутствующих услугах (кому-то может потребоваться компьютер или факс, кому-то – особое питание, или машина с шофером напрокат и т.д.). Системы сбора информации о таких пожеланиях с целью внедрения новых услуг нет.

Недостаточная регламентация бизнес-процессов. Не все процессы предоставления услуг четко прописаны. Поэтому качество услуг не всегда стабильно – аналогичную ситуацию можно наблюдать в поездах: повезет с про-

водником, будет чисто, будет чай и даже оба туалета будут открыты. Не повезет – значит, не повезет.

Недостаточный контроль. Большинство клиентов никогда не жалуются – это один из постулатов маркетинга. Это позволяет персоналу иногда вести себя неподобающим образом, что особенно легко в условиях недостаточно четко регламентированных бизнес-процессов. Атмосфера безнаказанности из-за отсутствия системы контроля (системы качества) лишь усугубляет положение.

4. Сеть магазинов автозапчастей: потребности клиентов – «побок». Дополнительную прибыль – тоже

Компания: сеть из нескольких небольших магазинов автозапчастей для иномарок в одном из крупных городов России.

Весь маркетинг практически сводится к вежливому общению с клиентами и к рекламе в отдельных печатных изданиях. Ценообразование также осуществляется интуитивно – по принципу «соответствия рынку» – наценка на товар производится таким образом, чтобы уровень цен примерно соответствовал среднерыночному (розничному).

Концепция (марка, или бренд) магазина разработана не была – включая наименование, интерьер, стратегию позиционирования и так далее.

Система маркетинговой разведки внешней среды практически отсутствует – в частности, не проводится систематический сбор данных по ценовой политике конкурентов.

Управленческий учет практически не поставлен. Оптимизации ассортиментной политики не проводится.

Поток клиентов обеспечивается проезжающими мимо машинами и телефонными звонками (многие клиенты обзванивают магазины по справочникам в поисках нужных запчастей).

По традиции, клиенты не исследуются, механизм принятия решений неизвестен.

Бизнес рентабельный (пока рентабельный), поэтому компания может позволить себе расслабиться – «жареный петух» еще, кажется, далеко, и не использовать резервы роста продаж.

В каком направлении следует двигаться в подобной ситуации? Вот самое общее:

1. Организация системы маркетинговой разведки. Для принятия управленческих решений должна быть создана система сбора маркетинговых данных о внешней среде. По крайней мере, необходим сбор данных по уровням рыночных цен на продукцию, по методам конкурентной борьбы, используемым на рынке компании.

○ Уточнение механизма принятия клиентом покупательского решения и выявление факторов, влияющих на него;

- Выявление характеристик покупательского поведения, таких как, например, лояльность тому или иному магазину, доверие продавцам-консультантам и т.д.

- Выявление новых потребностей клиентов в модификации торговой услуги или ее окружения;

- Выявление неудовлетворенности клиента качеством обслуживания со стороны компании

2. Постановка оптимизации ассортимента.

3. Рационализация стратегии ценообразования.

4. Корректировка системы продвижения.

- Измерение рентабельности рекламы.

- Разработка методов стимулирования лояльности – «привязки» клиентов к магазину.

5. Совершенствование предлагаемых услуг (доставка, консультирование и т.д.).

5. Оказывается, в немецкой дистрибуторской компании тоже может быть плохой маркетинг

Компания: торговый посредник, занимается эксклюзивной дистрибуцией продуктов питания одной европейской фирмы.

Продукция включает в себя две группы:

1. «Дорогие» продукты – йогурты, пиццы, мюсли и т.д.

2. «Дешевые» продукты – добавки для выпечки (дрожжи, улучшители теста и пр.)

Продукция – полностью импорт из Европы, позиционируется в сегменте «премиум». Предлагаемый в России ассортимент составляет около 100 наименований. Обследование структуры компании позволило сделать следующие интересные наблюдения:

1. В структуре компании, которая по существу осуществляет только маркетинговую деятельность, маркетинга как такового нет – есть только сбыт. На территории Московского региона действует свой отдел продаж. В нескольких регионах действуют дистрибьюторы. Имеются продукт-менеджеры, которые выполняют традиционные функции, в состав которых входит некоторая несложная аналитика – естественно, исключительно по своему продукту.

2. Самое главное: стратегия маркетинга (если о такой вообще можно говорить) никак не дифференцирована между «дешевыми» продуктами, ориентированными на домохозяек (добавки для выпечки) и на потребителей с высоким доходом (пиццы, мюсли и т.д.).

3. Ценообразование проводится по методу «себестоимость плюс прибыль». Этот метод был выбран как наиболее простой, поскольку не требует проведения дополнительной исследовательской и аналитической работы.

4. Также нельзя назвать достаточно продуманной региональную политику. В компании не разработан чёткий механизм отбора рынков для сбыта,

не выработаны и критерии этих рынков. Кроме того, в отечественной компании не предусмотрены специалисты, ответственные за освоение новых рынков.

5. Отрицательной стороной организации дистрибуции является отсутствие программ стимулирования как дистрибьюторов, так и собственного торгового персонала (выходящие за рамки процента от продаж в составе заработной платы). Отсутствует какая-либо система подготовки кадров, не проводятся тренинги – фактически, сбытовики работают «как получится».

6. Из используемых каналов рекламы компания использует телевидение (где размещается реклама на местных московских каналах) и печатные средства массовой информации. Вся размещаемая реклама является рекламой конкретных продуктов, рекламы зонтичного бренда не проводится. Учитывая ограниченные объёмы рекламы, можно предположить, что подобные действия могут быть охарактеризованы как распыление и без того ограниченных ресурсов, которые могут быть выделены на продвижение – компания не может позволить себе построить достаточно сильные независимые бренды отдельных продуктов.

7. Существенным недостатком рекламной деятельности компании является отсутствие на вооружении чётких методов оценки эффективности рекламы и оценки рентабельности вложений в неё. Бюджет определяется как 10% продаж за прошлый год. Из многочисленных недостатков такого подхода здесь отметим лишь наиболее фундаментальный: подобное бюджетирование приводит к тому, что расходы на продвижение начинают рассматриваться как ежегодные затраты (period expense), но не как инвестиции. Следовательно, не применяются методы оценки рентабельности маркетинга, отсутствует оптимизация используемых методов продвижения...

6. Об «интуитивных» методах маркетинга в малом туристическом бизнесе

Компания: небольшой («типизированный») туроператор – описанное далее встречается, у многих небольших туристических компаний.

1. Рыночный успех компании количественно не оценивается. Не оценивается способность компании удерживать своих клиентов.

2. Один из ресурсов небольшого туроператора/турагента – база «старых» клиентов, которые уже пользовались услугами этой компании и знают, что здесь их не кинут. В таких случаях целесообразно применение специальных методов маркетинга – так называемого «маркетинга взаимоотношений», когда компания стремится выстроить отношения долгосрочного партнерства со своими клиентами, стимулируя их долгосрочную лояльность. В арсенале методов – от скидок за лояльность до поздравлений с днем рождения. Без соответствующего специалиста использование этих методов, мягко говоря, затруднительно. Потому они и не используются.

3. Цена формируется по методу «себестоимость плюс прибыль». Обратной связи от клиентов нет...

4. Механизм принятия решения о покупке до конца не изучен ...

7. Большие проблемы в маленькой бухгалтерской фирме

Компания: Небольшая бухгалтерская фирма, небольшой женский коллектив под управлением хозяйки/ведущего специалиста.

В компании не был поставлен контроль дисциплины, или, используя терминологию более аккуратно, контроль процесса. Директор замечал, что часто результаты рабочего дня сотрудника оставляют желать лучшего... Однако все управленческие воздействия ограничивались очередным «нагоняем» без долгосрочных последствий.

Управленческое обследование выявило:

1. Из-за невозможности нормировать труд, отсутствует контроль труда по результатам.

2. Пользуясь этим, сотрудники периодически бездельничают в отсутствие начальства.

Был разработан метод контроля процесса (подробности здесь раскрывать не будем), который позволил легко и без каких-либо затрат ресурсов решить проблему.

Интересным этот случай является по следующей причине: примечательно, как человек, не имеющий соответствующего опыта управленческих обследований (директор) «умудрялась» не замечать происходящего. Отличное подтверждение поговорки «глаз замыливается» и необходимости «взгляда со стороны».

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Выберите правильный ответ:

1. Маркетинг – это:

- а) вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей,
- б) рыночная деятельность,
- в) наука о технологии продаж.

2. Сегментация- это

- а) выявление потребностей покупателей,
- б) выделение конкретных целевых рынков в рамках одного совокупного рынка,
- в) наука о рыночных отношениях.

3. Что из перечисленного не входит в процесс принятия решения о покупке?
- а) осознание проблемы (в чем у меня сложности в быту, работе и т.д.),
 - б) поиск информации (как мне разрешить проблему, что предлагает рынок),
 - в) оценка вариантов и этим обеспечивается выбор(выбор оптимального варианта, как правило, соответствие цены и качества),
 - г) решение о покупке (сам выбор),
 - д) реакция на покупку (как правило, в процессе эксплуатации),
 - е) повторное обращение за покупкой.

4. На какой стадии жизненного цикла товара на рынке возникает сильная конкуренция?
- а) внедрение,
 - б) рост,
 - в) насыщение.

5. Какова истинная цена товара, не пользующегося спросом?
- а) себестоимость,
 - б) равна расходам на разработку,
 - в) равна нулю.

6. Конкурентоспособность это:
- а) отличие потребительских свойств товара от товара конкурента, способность вызвать мотивированное решение о покупке,
 - б) борьба за потребителя,
 - в) деятельность в жестких рыночных условиях.

7. Исправьте ошибку в тезисах:
- а) доля Лидера на рынке равна 40%,
 - б) доля Претендента на лидерство на рынке равна 30%,
 - в) доля Окопавшихся в рыночных нишах на рынке равна максимум 10%.

8. Маркетинговая коммуникация это:
- а) эффективный канал воздействия на потребителей,
 - б) одно из 4 Р маркетинга,
 - в) человеческие ресурсы фирмы.

9. Какое минимальное количество публикаций рекламных объявлений необходимо для положительного результата?
- а) 10,
 - б) по желанию,

в) 3.

10. Оценка эффективности рекламной кампании производится на основе

- а) анализа продаж и опроса клиентов,
- б) количества публикаций рекламных сообщений,
- в) затрат на рекламную кампанию.

11. Каков главный критерий, с помощью которого партизанский маркетинг оценивает свою рентабельность?

- а) рост продаж,
- б) прибыль,
- в) увеличение доли рынка.

12. Что является основой формулы 4 С?

- а) продукт,
- б) покупатель,
- в) прибыль компании, фирмы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Филип Котлер. Маркетинг.
2. Игорь Манн. Маркетинг на 100%.
3. Марина Горкина, Андрей Мамонтов, Игорь Манн. PR на 100%.
4. Джей Конрад Левинсон. Партизанская креативность.
5. Лучшие материалы Сообщества менеджеров E-executive 2001-2005.
Путь менеджера от новичка до гуру.

МОДУЛЬ 4. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Понимать вчера, знать сегодня, чтобы не бояться завтра
В. Терещенко [], С. 393

Введение

Маркетинговое исследование – совокупность методов, приемов и мероприятий, направленных на получение первичной информации о рынке и потребителе, анализ полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче.

Таблица 1

Сфера и вид маркетингового исследования

1. Реклама Исследование потребительских мотиваций Исследование рекламных текстов Изучение средств рекламы Изучение эффективности рекламных объявлений
2. Коммерческая деятельность и ее экономический анализ Краткосрочное прогнозирование Долгосрочное прогнозирование Изучение тенденций деловой активности Изучение политики цен Изучение принципов расположения предприятий и складов Изучение товарной номенклатуры Изучение международных рынков Система информирования руководства
3. Ответственность фирмы Изучение проблем информирования потребителей Изучение воздействия на окружающую среду Изучение законодательных ограничений в области рекламы и стимулирования Изучение общественных ценностей и проблем социальной политики
4. Разработка товаров Изучение реакции на новый товар и его потенциала Изучение товаров конкурентов Тестирование товаров Изучение проблем создания упаковки
5. Сбыт и рынки Замеры потенциальных возможностей рынка Анализ сбыта Определение квот и территорий сбыта Изучение каналов распределения Пробный маркетинг Изучение стратегий стимулирования сбыта
6. Конкуренты Сегменты рынка

Стратегия поведения на рынке
Конкурентные преимущества
Ключевые факторы успеха

Тема 1. Этапы маркетингового исследования

Комплексное маркетинговое исследование включает следующие этапы:



Рис. 1 Этапы маркетингового исследования

1.1. Постановка задачи

Маркетинговые исследования представляют собой вид социальной технологии, направленной на обнаружение эффективных средств управления рынком на основе объективного понимания ситуации на нем.

На этой стадии процесса принятия решения важно уяснить себе не только поставленные перед собой цели, но и *понять цели ключевых фигур*, влияющих на Вас и на Вашу работу. Задача состоит в поиске наилучшего направления маркетинговой стратегии. Следует провести неформальное, *пробное* иссле-

дование, собрать ограниченное число данных из разных источников, пользуясь разными методиками.

Например, вы можете использовать отраслевые журналы и данные вашей собственной организации по сбыту и отношению потребителей, иногда покупают подробный отчет у фирмы, занимающейся маркетинговыми исследованиями, о рынках и товарах, аналогичных вашим, который, они опубликовали в прошлом году.

Данные, собранные в ходе такого исследования, могут затем использоваться для определения ситуации в соответствующих отраслях промышленности и сегментах рынка и для проверки правильности понимания проблемы руководством, принимающим решения.

Этот процесс осуществляется в течение нескольких недель, но общее время, которое он отнимает у других дел, не превышает нескольких дней. Кроме времени, которое потратят сотрудники вашей компании, основными возможными издержками будут затраты на покупку отчета.

Именно здесь формулируется четкая задача для исследования, определяется формальный план исследования и проводится более дорогое (и, следует надеяться, стоящее этих затрат) исследование в данной области.

Здесь важно запомнить, что маркетинговые исследования являются просто вспомогательной системой в подготовке решения. Их назначение – подготовка базы для бизнесмена, принимающего решение на всех стадиях этого процесса.

И, наконец, последний момент, связанный со стоимостью рыночных исследований. Если рыночное исследование проведено для создания основы для решений, то выгода от информации, которую оно дало (в денежном выражении), должна быть больше, чем стоимость получения этой информации.

Вести исследования рынка можно силами своей организации или воспользоваться услугами исследовательских агентств. При поиске исследовательских организаций, которые могли бы выполнить ваш заказ, используйте для получения информации о них деловые контакты с другими, подобными Вашей, но не конкурирующими с ней компаниями, или контакт с Российской Ассоциацией Маркетинга, чтобы получить там информацию об организациях, осуществляющих маркетинговые исследования.

Ниже приведен примерный формат документа под названием **«Предложения по исследованию»**:

Резюме: краткое перечисление главных пунктов из каждого раздела предложения. Назначение резюме состоит в том, чтобы заказчик получил общее представление о предложении, не читая его целиком. Это также поможет исследователю увидеть целиком образ будущего проекта.

Введение: постановка проблемы менеджмента и перечисление факторов, которые на нее влияют.

Цели: формулирование того, что Вы хотите узнать, важность этой информации и как она связана с проблемой.

Требования в отношении времени и стоимости: обоснование требуемых сроков и бюджета вместе с предполагаемым графиком работы.

Технические приложения: любая статистическая или детализированная информация, в которой может быть заинтересовано только небольшое число потенциальных читателей.

Ваше участие в решении задачи состоит в том, чтобы обсудить и согласовать основные положения, получить предложение, проверить, отвечает ли оно поставленным Вами информационным целям, и провести переговоры с исследователем об условиях оплаты и сроках выполнения работы.

Примерно такой же по содержанию документ рекомендуется оформить и тогда, когда исследования выполняет ваш сотрудник или вы сами.

1.2. Разработка плана и выбор инструментов исследования

Существуют два основных источника получения информации, необходимой для принятия решения: так называемые первичные и вторичные данные.

Первичные данные – это данные, которые ранее не существовали и которые Вы собираете с нуля, например, проводите опросы среди покупателей (своего рода «полевые исследования»). Они необходимы в тех случаях, когда доскональный анализ вторичных сведений не дает необходимую информацию. Получить первичные данные менеджеру обычно труднее, и часто требуется помощь со стороны профессионалов в области маркетинговых исследований.

До непосредственного сбора первичных данных необходимо разработать структуру или план исследования, используемый в качестве руководства для сбора и анализа данных.

Структура исследования включает ответы на следующие вопросы:

- Кого или что следует исследовать? Что будет объектом его внимания?
- Какая информация должна собираться?
- Кто собирает данные?
- Какие методы сбора данных следует использовать (опрос, наблюдение, эксперимент и имитация)?
- Сколько будет стоить исследование?
- Как будут собираться данные? Кто (персонал, его возможности, квалификация и подготовка)?
- Насколько длительным будет период сбора данных?
- Когда и где следует собирать информацию?

Определим достоинства и недостатки первичной информации.

К достоинствам относится то, что:

1. Первичная информация собирается в соответствии с точными целями данной исследовательской задачи, этому соответствуют единицы измерения и степень детализации.

2. Методология сбора данных контролируется и известна компании.

3. Все результаты доступны для компании, которая может обеспечить их секретность для конкурентов.

4. Отсутствуют противоречивые данные из разных источников.

5. Может быть определена надежность информации.

6. Если вторичная информация не отвечает на все вопросы, то сбор и анализ первичных данных – единственный способ.

К недостаткам можно отнести то, что:

1. Сбор первичных данных может занять много времени (например, пробный маркетинг может потребовать до шести месяцев).

2. Могут потребоваться большие затраты.

3. Некоторые виды информации не могут быть получены (например, данные переписи).

4. Подход компании может носить ограниченный характер.

5. Фирма может быть неспособной собирать первичные данные.

Вторичные данные – это данные, которые уже были опубликованы и могут быть получены Вашей организацией, например, от торгово-промышленной палаты или из библиотеки. Получение вторичных данных часто называют «кабинетным» или «библиотечным» исследованием. Менеджеру относительно легко собрать вторичные данные. К сожалению, вторичные данные часто оказываются устаревшими или не полностью отвечающими Вашим целям.

Существует два источника вторичных данных. Первый – это внутренние данные, которые собираются Вашей организацией в процессе ее обычной работы. Примером может послужить информация из Вашей рабочей документации и записей. Второй — внешние данные, т.е. данные, собранные какой-то другой организацией либо для ее собственной надобности, либо для продажи. Здесь в качестве примера можно привести статистику торговли или занятости, собираемую министерствами.

Внутренние данные

Организации обычно накапливают огромный объем документации, имеющей отношение к маркетингу. Этот материал, хранится ли он в компьютере или в книге учета или в досье, часто называют «информационной системой маркетинга» компании. Информационная система по маркетингу предназначена для получения, хранения и распространения информации, нужной менеджерам по маркетингу. Такие системы обычно включают в себя главные составляющие: анализ деятельности и отчеты об объемах продаж

Анализ деятельности

В большинстве организаций данные о продажах и финансовой деятельности уже имеются в компьютерных банках данных, поскольку связанная с этими областями деятельности бумажная документация обычно появляется в результате оформления заказов и выписывания счетов-фактур. Это должно обеспечивать точные данные о продажах по видам товаров и регионам или в зависимости от любых других показателей, регистрируемых компаниями. Это обычно самые свежие и легко оцениваемые данные.

Отчеты об объемах продаж

Торговый штат часто вынужден представлять разнообразные отчеты своему руководству. Из них можно извлечь как количественные данные о продажах различных товаров, так и качественные сведения, касающиеся покупательских предпочтений, соображений по поводу новых товаров, деятельности конкурентов и т.п. В принципе отчеты продавцов являются одним из самых важных источников информации, доступных менеджерам по маркетингу. Продавец ближе к потребителю, чем любой другой сотрудник компании. Продавец должен уметь хорошо «чувствовать» потребителя, и на него можно рассчитывать в оценке перспективы продаж.

Внешние данные

«Кабинетное исследование» (названное так в отличие от «полевого исследования») основано на данных, которые собрал и сделал доступными (опубликовал) кто-то другой. Например:

- Перепись населения (полная перепись производится каждые 10 лет),
- Издания Госкомстата РФ:
- «Российский статистический ежегодник»,
- «Россия в цифрах». Краткий статистический сборник,
- «Экономическая конъюнктура».
- Аналитический сборник Центра Экономической конъюнктуры при правительстве,
- «Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения.». Бюллетень ВЦИОМ,
- «Бизнес-путеводитель по России» («Мосвнешинформ»).

Компьютеризованные банки данных

Издания профессиональных ассоциаций Информация правительства, министерств и органов государственной власти

Информация правительства, министерств и органов государственной власти. Правительство и местные органы располагают данными, весьма полезными для рыночных специалистов. Это демографические данные, данные о торговле, занятости, импорте и экспорте, а также специальные отчеты по отраслям промышленности и рынкам.

Публикации исследовательских организаций

Эта информация подготавливается исследовательскими маркетинговыми службами для продажи. Такие исследования по заказу могут проводиться практически на любую мыслимую тему.

Таблица 1

Источники информации для маркетинговых исследований

Внутрифирменная информация	Вторичная информация	Первичная информация
Бухгалтерская, учетная и отчетная	Данные ГОСКОМСТАТ (объемы производства, и цены, демографическая информация и др.)	Результаты полевых и лабораторных маркетинговых ис-

Складская	Данные отраслевой статистики (ГТК РФ – данные по экспортно-импортным операциям, МПС, Министерство экономического развития и торговли РФ, др.)	следований: <ul style="list-style-type: none"> ▪ опросов; ▪ фокус-групп; ▪ наблюдений; ▪ экспериментов
Количество и структура клиентов	Информация от органов государственной власти и управления, предоставляемая по запросам	
«Портфель» заказов	Официальная информация ТПП	
Результаты тестирования товаров	Информация от Ассоциаций предприятий и профессиональных союзов	
Собственные рекламно-информационные материалы	Публикации в общей, деловой, отраслевой и специализированной прессе	
Динамика продаж	Конъюнктурные прогнозы и годовые обзоры рынка, выполненные исследовательскими организациями	
Действующие цены	Результаты панельных исследований стиля жизни и потребления — КОМКОН, РОМИР-Мониторинг, МИЦ(Гэллап), ВЦИОМ, Фонд «Общественное мнение», Всероссийский научно-исследовательский институт конъюнктурной информации (ВНИИКИ).	
Организационно- методические документы, регламентирующие службу маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Результаты медиа-мониторингов (аудиториумы, анализ эффективности СМИ) — КОМКОН, Гэллап-Медиа и др ▪ Результаты коммерческих исследований, проведенных специализированными исследовательскими организациями ▪ Результаты переписи предприятий розничной и оптовой торговли, аудита розничной торговли — ACNielsen, «Бизнес-аналитика» ▪ Сайты производителей и торговцев в сети Интернет ▪ Прайс-листы конкурентов ▪ Рекламно-информационные материалы конкурентов ▪ Данные, предоставляемые специализированными агентствами (коммерческий, налоговый шпионаж) 	

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА»

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), планово-экономического и финансового.

Порядок выполнения работ

1. Обосновать целесообразность проведения маркетингового исследования рынка как собственными силами, так и с привлечением сторонних специалистов, указав:

1.1. Качественные и количественные цели исследования, которые формулируются с указанием того, для решения каких задач, в какой форме будут представлены результаты, в каком периоде и каким подразделением они будут использованы (табл. 2).

Таблица 2 — Качественные и количественные цели исследования

Цель	Перечень решаемых задач	Форма представления результатов	Срок использования результатов	Кому передаются результаты (перечень подразделений)

Количественные _____

Качественные _____

1.2. Предварительную схему проведения исследования с указанием того, какая и в каком объеме информация, имеющаяся в компании потребуется и кто, в какой форме и в какие сроки ее должен представить (ответственные исполнители) (табл. 3).

Таблица 3 — Схема проведения исследования

Вид информации	Форма представления	Срок представления	Ответственное подразделение (исполнитель)

1.3. Указание объема внешней информации, включая перечень объектов исследования: о потребителе, товаре (услуге) конкурентов, экономическая информация в целом по Российской Федерации и в региональном разрезе, по странам ближнего и дальнего зарубежья и др. (привести обязательный перечень источников первичной внешней информации).

1.4. Размер выборки, характеристику и тип респондентов, привлекаемых для исследования.

1.5. Подробное описание порядка проведения исследования включая:

- методику проведения исследования;
- формы представления отчетных документов (перечень);
- структуру итогового отчета;
- определение ориентировочной стоимости работ.

2. В случае привлечения к проведению исследования в полном или частичном объеме стороннего исполнителя подготовить обоснование необходимости привлечения исполнителя, включающее:

2.1. Аргументы в пользу привлечения стороннего исполнителя с указанием причин, по которым данные работы не могут быть выполнены собственными силами и (или) в требуемые сроки.

2.2. Перечень работ, которые будут выполнены исполнителем.

2.3. Результаты анализа рынка консалтинговых услуг и список потенциальных исполнителей (не менее трех) с указанием сроков выполнения и ориентировочной стоимости планируемых работ, экспертной оценки по критериям «цена—качество» и данных о ранее выполненных им аналогичных работах, по возможности с отзывами заказчиков каждого из претендентов (табл. 4).

3. Предложения о проведении маркетингового исследования собственными силами или с привлечением стороннего исполнителя, подготовленные задания для него направить руководителям подразделений сбыта (продаж), планово-экономического, финансового, информационных технологий для согласования и руководителю компании для принятия решения.

Таблица 4— Потенциальные исполнители

Полное название компании исполнителя	Год создания компании	Список клиентов, которым были оказаны аналогичные услуги	Стоимость работ	Сроки выполнения работ	Примечания (наличие отзывов, рекомендаций, публикаций и др.)

4. По представлении исполнителем итогового отчета о выполненных им работах по договору проанализировать его на соответствие требованиям технического задания и в случае положительного результата, завизировать его и передать для утверждения руководителю компании; контролировать проведение окончательных расчетов с исполнителем.

5. В срок до 30 дней с даты принятия итогового отчета исполнителя осуществить рассылку служебной запиской или по внутренней локальной сети материалов итогового отчета (в полном или частичном объеме) руководителям всех структурных подразделений компании с выводами, комментариями и предложениями.

1.3. Сбор исходной информации о внешней и внутренней среде маркетинга

Сбор разведочных данных для проведения маркетинговых исследований выполняется с использованием следующих основных методов:

- экспертный опрос;
- холл-тесты (анкетирование face-to-face);
- фокус-группы;
- кабинетные исследования;

глубинные интервью;
телефонный опрос;
аудит точек продаж и другие.

Экспертный опрос

Экспертный опрос – методика, используемая для решения достаточно сложных проблем, требующих опроса эксперта. Респонденты в таких исследованиях, как правило, – директора, владельцы компаний, чиновники, специалисты фирм и др. Интервью с респондентом проходит по заранее составленному сценарию обсуждения исследуемой темы. Беседа записывается на диктофон или сразу записывается в анкеты. Потом все записи, собранные в ходе экспертного опроса, расшифровываются и анализируются.

Размер выборки определяется темой и задачами исследования. Рекомендуемый размер целевой выборки – 5-15 человек.

Холл-тесты (анкетирование face-to-face)

Холл-тест является специальным методом, применяемым при проведении количественных маркетинговых исследований. Он основан на анкетировании респондентов по поводу уточнения их восприятия товара, услуги, названия, торговой марки, упаковки и пр.

Холл-тесты применяются в случае, когда необходимо с помощью существующих или потенциальных потребителей протестировать новый товар, его упаковку или название в ходе его разработки, сравнить различные варианты товара между собой или с конкурирующими товарами, протестировать рекламное обращение в ходе разработки рекламной кампании. Отличительной особенностью проведения холл-теста является непосредственный контакт респондента с тестируемым объектом (например, проба на вкус).

Объектом холл-теста могут выступать: отдельные характеристики товара (вкус, дизайн, материал и др.), упаковка, торговая марка (название и логотип), реклама и др.

Фокус-группы

Фокус-группа – групповое глубинное интервью, сфокусированное на исследуемой проблеме или объекте (товар, услуга, реклама), направленное на определение отношения участников к поставленной проблеме или причин восприятия того или иного объекта (товар, реклама), выявления мотивации тех или иных действий потребителей. Фокус-группа проводится в специально оборудованном помещении в течение 1,5-2 часов по заранее разработанному сценарию. Обычное количество участников составляет 8-10 человек, не знакомых между собой, не объединенных общими интересами, идеями и т.д. Фокус-группы используются для решения следующих задач:

- изучение отношения потребителей к товарам, торговым маркам, производителям
- разработка коммуникативной стратегии, позиционировании товара или услуги
- оценка соответствия существующего продукта требованиям рынка

- определение «проблемных» зон продукта/услуги или бренда: выявление недостатков уже существующих на рынке продуктов в сознании потребителей
- поиск незанятых ниш и разработка нового продукта
- формулирование предложений по изменению и улучшению отдельных характеристик товара или услуги
- выбор концепции продукта/услуги
- определение имиджа компании для потребителя, ее сильные и слабые стороны
- определение портрета и особенностей поведения потребителей
- выявление моделей потребления продукта/услуги, привычек и мотиваций потребителей, их отношения к изучаемой проблеме или продукту, а также определение типов потребительского поведения
- тестирование новых товаров (свойства, название, дизайн, упаковка, слоган и т. д.)
- тестирование рекламных материалов
- определение реакции покупателей на рекламу или PR – акцию.

Кабинетные исследования

Кабинетное исследование – обработка уже существующей вторичной информации (“исследование за письменным столом”). Вторичная информация – данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемой в настоящий момент проблемы.

Результаты кабинетных исследований позволяют провести:

- Анализ потенциала предприятия, анализ конкурентов,
- Ситуативный анализ поведения рынка,
- Оценить емкость рынка, объем целевой аудитории,
- Определить направления дальнейших исследований, то есть методики, объемы и т.д.

Глубинные интервью

Глубинное интервью – неформальная личная беседа, проводимая по заранее намеченному плану и основанная на использовании методик, побуждающих респондентов к продолжительным и обстоятельным рассуждениям по интересующему исследователя кругу вопросов. Глубинное интервью предполагает получение от респондента развернутых ответов на вопросы маркетингового исследования, а не заполнение формальной анкеты. Глубинное интервью проводит квалифицированный специалист – психолог, задача которого – понять истинное отношение респондента к обсуждаемому вопросу.

Телефонный опрос

Телефонный опрос – метод, применяемый при проведении количественных маркетинговых исследований, заключающийся в телефонном опросе (анкетировании) респондентов по телефону на основе заранее разработанной анкеты.

Телефонные опросы применяются в случае, когда необходимо относительно быстро и недорого исследовать основные характеристики потребителей того или иного товара или услуги, провести исследование общественного мнения, узнать отношение потребителей к новому товару или рекламе и т.д.

Телефонные опросы могут применяться для решения следующих задач:

- описание предпочтений целевой группы товара или услуги
- исследования общественного мнения
- оценка емкости рынка продуктов или услуг
- описание механизма принятия решения о покупке того или иного товара или услуги
- описание социально-демографических и других характеристик целевой группы потребителей товара или услуги
- оценка эффективности проведенной рекламной кампании или отдельного рекламного канала и др.

Аудит точек продаж

Аудит точек продаж – это регулярное исследование, проводимое в розничных торговых точках. В основе исследования лежит сбор данных о ценах, ассортименте, запасах, продажах, наличии рекламных материалов по каждой исследуемой категории продукта в торговых точках, входящих в выборку. Аудит розничной торговли является эффективным инструментом мониторинга изменения позиций компании на рынке и деятельности конкурентов, который позволяет разрабатывать варианты решения проблем компании, связанных с комплексом маркетинга.

Аудит розничной торговли позволяет оценить ситуацию на рынке по таким направлениям, как:

- Объемы продаж, динамика и прогноз
- Региональные различия в потреблении
- Сегментация рынка и поиск новых ниш
- Позиции основных игроков: продажи, доля рынка, дистрибуция, структура производственного портфеля, ведущие марки
- Сильные и слабые стороны существующих продуктов
- Роль различных каналов дистрибуции
- Качество дистрибуции (взвешенная дистрибуция, исчерпание запасов, средний ассортимент)

Маркетинговый аудит

Полный маркетинговый аудит предприятия включает следующие мероприятия.

Ситуационный анализ:

анализ конъюнктуры рынка;
анализ конкурентов.

Маркетинговые исследования:

изучение поведения потребителей;
определение привлекательных сегментов.

Ревизия товарно-рыночной стратегии:

анализ портфелей товаров и рынков;

оптимизация портфелей;

пересмотр позиционирования товаров.

Разработка комплекса маркетинга (товарная и ценовая политика, реклама, стимулирование сбыта, сбытовая деятельность, отношения с партнёрами и др.).

В результате маркетингового аудита выявляется соответствие принятой стратегии рыночным возможностям и ресурсам компании; определяются сильные и слабые стороны предприятия. Разрабатывается план по укреплению позиций предприятия.

1.4. Подготовка и анализ маркетинговой информации; принятие управленческого решения

Маркетинг функционирует в сложной многофакторной среде. Чем больше информации об окружающей среде соберете вы, тем успешнее вы сможете воздействовать на нее.

Маркетинговая среда— это активные субъекты и факторы, влияющие на маркетинговые возможности и решения. С точки зрения возможностей маркетингового воздействия на окружение среду можно разделить на:

- макросреду, независимую от маркетинга фирмы,
- внешнюю микросреду, частично контролируруемую маркетингом фирмы,
- внутреннюю микросреду — среду, абсолютно контролируемую с точки зрения функций и возможностей фирмы (рис.2).

Основные задачи исследования макросреды маркетинга:

1. Выделение наиболее значимых факторов макроэкономического, политического, правового, технико-технологического, социально-психологического и культурного порядков, влияющих на текущее и будущее рыночное положение и конкурентоспособность предприятия.

2. Оценка текущего и прогноз будущего влияния этих факторов на состояние отрасли, рынка и данного предприятия (направление и сила влияния, возможные изменения).

3. Анализ степени учета наиболее значимых угроз и возможностей макросреды маркетинга в бизнес-стратегии и в стратегии маркетинга.

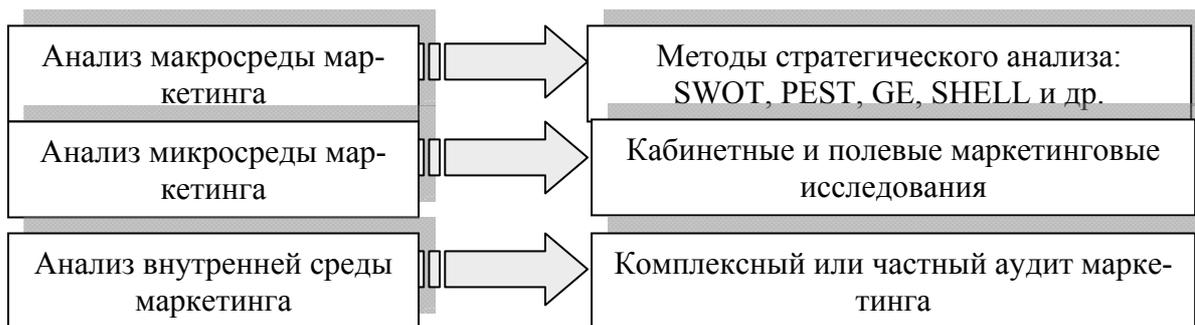


Рис. 2 Методы маркетинговых исследований с целью анализа среды маркетинга

Основные задачи исследования микросреды маркетинга:

1. Оценка состояния и перспектив развития рынка (степень сбалансированности рынка, анализ основных тенденций развития рынка; динамика показателей конъюнктуры и др.).

2. Оценка конъюнктуры рынка. Выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на объем и структуру рынка. Прогнозирование их значения.

3. Оценка реальной емкости рынка (объема платежеспособного спроса), а также прогнозирование этого показателя.

4. Оценка потенциальной емкости рынка (границ роста реальной емкости) и значения потенциала рынка.

5. Оценка структуры рынка (товарной, марочной, фирменной).

6. Исследование конкуренции и конкурентов:

- оценка состояния и тенденций развития конкуренции;
- выделение основных стратегических групп конкурентов, оперирующих на данном рынке;
- выявление основных конкурентов компании (входящих в одну с ней стратегическую группу);
- характеристика основных конкурентов (местонахождение, реализуемый ассортимент, цены, основные каналы сбыта продукции, производственная и логистическая база, численность персонала, перспективы выхода на иные товарные сегменты рынка, инновационные планы и др.)
- выявление основных конкурирующих марок;
- определение доли рынка основных конкурентов;
- позиционирование основных конкурентов и их марок на рынке;
- анализ сильных и слабых сторон основных конкурентов;
- анализ маркетинговой стратегии и тактики основных конкурентов, прогнозирование возможных изменений.

7. Исследование покупателей и характеристика покупательского поведения:

- сегментация покупателей и выделение целевых сегментов рынка;

- оценка количества покупателей и динамики этого показателя;
- анализ потребительских предпочтений (по видам и маркам продукции), прогнозирование возможных изменений;
- оценка удовлетворенности покупателей предлагаемым на рынке ассортиментом;
- поиск «рыночных окон» (сегментов рынка с неудовлетворенным платежеспособным спросом);
- выявление наиболее известных торговых марок и их позиционирование по параметрам «цена-качество» (построение карты восприятия марок);
- оценка уровня информированности о марках (производителях);
- оценка уровня потребления марок (продукции определенных производителей);
- ранжирование торговых марок по степени лояльности потребителей (готовность к покупке);
- получение и анализ потребительских оценок (качества, уровня цен, престижности и др.) продукции или марок;
- выявление и ранжирование основных факторов выбора потребителями марки, продукции, продавца;
- выяснение причин отказа покупателей от покупки продукции определенной марки или определенного производителя;
- оценка степени удовлетворенности потребителей количеством информации, освещением продукции компании;
- определение медиа-предпочтений потребителей и наиболее эффективных коммуникационных каналов.

8. Исследование имиджа (предприятия, марки).

9. Оценка сбытовой структуры рынка (доминирующие каналы сбыта и их характеристики).

Анализ сырьевой базы (наличие источников сырья, основные производители сырья, качественно-ценовые характеристики сырья и др.)

Основные задачи исследования внутренней среды маркетинга:

10. Поиск внутренних резервов повышение прибыльности бизнеса.

11. Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов в маркетинге:

- сбор информации
- анализ и подготовка управленческого решения
- принятие управленческого решения
- реализация управленческого решения
- оценка эффективности управленческого решения.

12. Совершенствование отдельных функций маркетинга, включая функции планирования (система маркетинг-планов, требования к их составу и процедуре разработки) и контроля (например, разработка или совершенствование системы сбалансированных маркетинговых показателей).

13. Оценка эффективности инвестиций в маркетинг.
14. Совершенствование стратегического и тактического комплексов маркетинга.
15. Совершенствование организационной среды маркетинга (организационная схема управления маркетинговыми подразделениями; положение о службе маркетинга; схемы движения маркетинговой информации и др.).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:

1. Какие методы сбора данных о рыночных условиях применяются в вашей фирме? Почему именно они считаются наиболее достоверными?
2. Какие стороны деятельности конкурентов должны быть проанализированы при проведении маркетинговых исследований?

Задание: Выберите из приведенного выше списка те виды исследований макро— и микросреды, которые проводятся в вашей организации. Составьте в табличной форме предложения по совершенствованию системы маркетинговых исследований

Тема 2. Стратегический маркетинговый анализ

В рамках стратегического анализа проводятся:

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Отраслевой анализ; ✓ Конкурентный анализ; ✓ Ситуационный анализ. | } | <ul style="list-style-type: none"> ←←← анализ внешней среды (макро- ←←← анализ ближнего окружения (мик- |
|--|---|---|

2.1. Отраслевой анализ

Portfolio-анализ (дословно – «портфельный анализ») обеспечивает многокритериальный анализ состояния фирмы с помощью матричных моделей

Цель портфельного анализа – оценка товарно-рыночных возможностей фирмы за рамками ее текущей деятельности для принятия решения о целесообразности изменения границ и структуры области ее деятельности (структуры портфеля). Портфельный анализ является основой процесса стратегического маркетингового планирования деятельности предприятий.

К недостаткам портфельного анализа следует отнести то, что цель фирмы описывается не единым показателем, а целым набором показателей, используются несоразмерные единицы измерения целей (зачастую оптимизация одной из целей отвлекает ресурсы, которые можно было бы использовать для разработки других).

Трудной проблемой является неполнота и недостоверность информации, поэтому к моменту принятия решения не всегда можно выделить и убедительно описать все будущие возможности по созданию и/или приобретению перспективных товаров и технологий. В результате проведения портфельного анализа чаще всего получают агрегированные данные, характеризующие ситуацию в целом, а не конкретные варианты действий.

Тем не менее, это один из наиболее распространенных методов стратегического маркетингового анализа и определения долгосрочной политики по отношению к различным сегментам. При этом фирма получает возможность делить сегменты на перспективные, требующие инвестиционных вложений, бесперспективные, но прибыльные, сохраняемые для обеспечения финансовой стабильности, бесперспективные и неприбыльные, от которых необходимо избавляться.

Исходными данными для построения матриц могут быть экспертные оценки или данные рыночных исследований. Рассмотренные ниже матрицы составляют основу классических моделей стратегического анализа и планирования, которые относятся к описательно-инструктивному классу и предназначены для того, чтобы помогать принимать маркетинговые и управленческие решения, а не заменять их.

Матрица Ансоффа (матрица «продукт – рынок»)

Модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка. Исходным пунктом является расхождение между существующим положением и планируемым развитием фирмы (то есть цели недостижимы при прежней стратегии).

Выбор стратегии начинается с решения трех основных вопросов: какой вид бизнеса продолжить, какой вид бизнеса прекратить, в какой вид бизнеса перейти. При этом учитываются критерии: фактор времени, степень риска, связь с существующими стратегиями.

Есть система так называемых базовых стратегий развития, которая включает основные виды стратегий, выверенных практикой (S – затраты на стратегию, P – вероятность достижения результата) (рис. 3).

Западные исследователи приводят размеры затрат на реализацию соответствующей стратегии (S):

Обработка рынка – базисный расход;

Развитие продукта – 8-кратный расход;

Развитие рынка – 4-кратный расход;

Диверсификация – 12—16-кратный расход.

По тем же сведениям, вероятность достижения результатов (P) такова:

Старый продукт на старом рынке – 50%,

Новый продукт на старом рынке – 33%,

Старый продукт на новом рынке – 20%,

Новый продукт на новом рынке – 5%.

		ПРОДУКТ	
		<i>Старый</i>	<i>Новый</i>
РЫНОК	<i>Старый</i>	Стратегия: обработка рынка P = 50% S = 100%	Стратегия: разработка продукта (инновации) P = 33% S = 800%
	<i>Новый</i>	Стратегия: расширение рынка P = 20% S = 400%	Стратегия: диверсификация P = 5% S = 1200 — 1600%

Рис. 3 Матрица Ансоффа

Таким образом, модель Ансоффа показывает, насколько рискованной для фирмы может стать смена стратегий на рынке в период кризиса.

В маркетинговых программах используются четыре основные стратегии.

1. Старый продукт на старом рынке это нацеленность на стабилизацию и/или расширение объема сбыта или доли рынка.

Пути достижения: увеличение потребления через снижение цен, увеличение объема упаковки, привлечение покупателей конкурирующих продуктов.

Необходимые условия реализации: растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция.

2. Старый продукт на новом рынке это выход со старыми продуктами на новые национальные или региональные рынки, расширение функций и сфер применения продукта, приспособление его свойств под новые сегменты рынка.

Необходимые условия реализации: низкий уровень конкуренции, относительно высокий спрос на аналогичную продукцию.

3. Новый продукт на старом рынке различает разные ситуации: появление продукта, принципиально нового на рынке; квази-инновация, когда продукт является модификацией уже известных; инновация, имеющая английское название «me too» (дословно – «я тоже») – продукты, новые только для данной фирмы.

4. Новый продукт на новом рынке означает переход в новые сферы деятельности. Эта стратегия связана с коренным изменением стратегических зон ведения бизнеса и товарного ассортимента фирмы.

Варианты стратегии:

горизонтальная диверсификация (новый продукт, ориентированный на потребителя основного продукта, использование новой технологии);

вертикальная диверсификация (новый продукт осваивается, используя в качестве сырья или полуфабрикатов традиционная продукция, либо осущест-

ствляется производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов);

конгломератная или латеральная диверсификация (рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы).

Достоинство матрицы Ансоффа: наглядное структурирование экономической реальности; простота использования.

Недостатки: односторонняя ориентация на рост; использование только двух характеристик (продукт, рынок) без учета, например, технологий.

Матрица «Дженерал электрик» / «Маккинзи» (матрица GE/McKinsey)

Предложена в начале 70-х годов прошлого века, встречаются также названия «матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций».

К 1980г. модель GE/McKinsey стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только такие традиционно количественно оцениваемые факторы, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п., но и субъективные характеристики бизнеса: изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п. В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая отдача капиталовложений или прибыль.

По сравнению с моделью Ансоффа с размерностью матрицы 2*2, здесь размерность увеличена до 3*3, что позволяет углубить классификацию сравниваемых видов бизнеса.

В модели GE/McKinsey по осям ординат и абсцисс выставляются привлекательность отрасли бизнеса (низкая, средняя, высокая) и относительного преимущества (или сильных сторон) фирмы (сильное, среднее, слабое). Различным факторам могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что делает оценку каждого бизнеса более точной.

Параметры, с помощью которых на оси ординат оценивается положение бизнеса, практически не находятся под контролем фирмы. Параметры, с помощью которых на оси абсцисс оценивается положение бизнеса, находятся под контролем самой фирмы и могут быть изменены ею. К данной модели разработан специальный индекс рыночной привлекательности, определенный на основе темпов роста рынка, его размеров, коэффициента прибыльности, степени конкуренции, сезонности, цикличности спроса, структуры издержек.

Для оценки устойчивости бизнеса часто используется также специальный индекс, он отражает такие факторы, как относительная доля фирмы

на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, эффективность сбыта, преимущества местоположения, знание покупателей и рынка.

Принято выделять (рис. 4) три зоны стратегических позиций: победителей, проигравших и среднюю зону между ними, состоящую, в свою очередь, из трех позиций, в одной из которых («создатель прибыли») стабильно генерируется прибыль, во второй («средний бизнес») – бизнес имеет среднюю привлекательность, в третьей («вопрос») – у него сомнительные виды.

Ограничения и недостатки модели GE/McKinsey:

1. Модель может предложить только самые общие стратегические рекомендации.
2. Модель работает в условиях методических допущений: предполагается, что привлекательность отражается в среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе для всех участников этой отрасли.
3. Деление осей матрицы на интервалы никак не меняется при изменении набора оцениваемых факторов.
4. Конструирование одной оценки (которая определяет координату бизнеса на осях) из нескольких оценок приводит к утрате достоинств, свойственных многофакторности.



Рис. 4 Матрица «Дженерал электрик»

Матрица Шелл/ДПМ (матрица Shell/DPM)

В 1975 г. компания Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель. DPM – это Directional Policy Matrix, на русском чаще используют термины матрица на-

правленной политики или матрицей управляющих политик. Матрица предназначена для обеспечения выбора долгосрочной инвестиционной стратегии в условиях небольшой и постоянно снижающейся отраслевой нормы прибыли и высокой инфляции.

В отличие от распространенных в то время моделей GE/McKinsey и BCG, которые ориентировались на *оценку достижений в прошлом, модель Shell/DPM сосредоточена на анализе развития текущей ситуации.*

матрица Shell/DPM является двухфакторной с размерностью 3*3 и базируется как на качественных так и на количественных параметрах бизнеса. Другая особенность модели состоит в том, что с ее помощью могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

Основная идея Shell/DPM заключается в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между излишком финансовых ресурсов и их дефицитом за счет развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках. Новые виды бизнеса и новые сегменты рынка будут поглощать излишки финансовых средств, создаваемых видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего ЖЦ.

Ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора фирмы или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в этой области.

Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

Привлекательность отрасли бизнеса	Большие	Стратегия лидера вида бизнеса	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия резкого увеличения производства или свертывания бизнеса
	Средние	Стратегия роста	Стратегия осторожного продолжения бизнеса	Стратегия осторожного продолжения бизнеса или частичного свертывания
	Малые	Стратегия генератора прибыли	Стратегия частичного свертывания бизнеса	Стратегия свертывания бизнеса
		Сильное	Среднее	Слабое

← Относительное преимущество на рынке →

Рис. 5 Представление матрицы Shell/DPM

Главное достоинство модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. Каждая из девяти клеток матрицы представляет позицию, которой соответствует адекватная стратегия.

Для характеристики параметров бизнеса могут использоваться переменные, приведенные как пример в табл. 5.

Таблица 5

Переменные для характеристики конкурентоспособности фирмы и привлекательности отрасли в модели Shell/DPM

<i>Переменные оси X</i>	<i>Переменные оси Y</i>
Относительная доля рынка Охват дистрибьютерской сети Эффективность дистрибьютерской сети Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Оборудование и местоположение Эффективность производства Кривая опыта Производственные запасы Качество продукции Научно-исследовательский потенциал Экономия масштаба производства Послепродажное обслуживание	Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли Цена покупателя Приверженность покупателя торговой марке Значимость конкурентного упреждения Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Технологические барьеры для входа в отрасль Значение договорной дисциплины в отрасли Влияние поставщиков в отрасли Влияние государства в отрасли Уровень использования отраслевых мощностей Заменяемость товара Имидж отрасли в обществе

Ограничения и недостатки модели Shell/DPM

1. Использование конкурентоспособности бизнеса в качестве переменной оси X предполагает, что рынок представляет собой олигополию

2. Использование в качестве переменной оси Y привлекательности отрасли предполагает существование долгосрочного потенциала развития не только для рассматриваемой фирмы, но и для всех участников этого бизнеса.

3. Трудно оценить, какие из переменных наиболее значимы.

4. Нет критерия, чтобы определить, какое количество переменных требуется для анализа.

5. Использование модели Shell/DPM ограничено рамками капиталоемких отраслей (химия, нефтепереработка, металлургия).

Итоги. По оценкам зарубежных специалистов в области экономики более 70% из 500 лучших компаний США используют матричные методы в полном объеме.

2.2. Конкурентный анализ

2.2.1. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг – это метод сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т.д.

Для количественной оценки сильных и слабых сторон фирмы и ее конкурентов на основе экспертных оценок вычисляют силу бизнеса и относительную силу бизнеса по следующим правилам:

▶ Формулируются ключевые факторы успеха (КФУ), то есть факторы, имеющие решающее значение для достижения поставленных фирмой целей (табл. 6);

▶ Каждому КФУ_i эксперты устанавливают вес W_i , соответствующий его важности среди выбранных КФУ; веса целесообразно выбирать так, чтобы в сумме они составляли единицу;

▶ По каждому КФУ самой фирме и основным конкурентам K_j выставляют оценки, которые, в отличие от предыдущего пункта, могут назначаться по произвольной шкале. Факторы, по которым фирма отстает от конкурентов, являются ее слабостью, факторы, по которым фирма опережает конкурентов – ее силой;

▶ Определяется сила бизнеса – суммарная взвешенная оценка, она является обобщенной характеристикой конкурентоспособности фирмы.

Сила бизнеса выражается формулой

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n W_i * A_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

где i – индексный номер КФУ;

W_i – вес i -го КФУ;

A_i – оценочное значение i -го КФУ для фирмы;

n – количество КФУ.

▶ Определяется относительная сила бизнеса – отношение силы бизнеса вашей фирмы к силе бизнеса самого крупного конкурента.

Результаты анализа конкурентоспособности можно использовать в виде таблицы, но чаще в исследованиях используется матричная модель и графическое отображение.

Таблица 6

Оценка конкурентоспособности ООО «Наше все» по КФУ (пример)

Показатели для сравнения	Весовой коэфф-т W_i	ООО «Наше все»	К1	К2	К3	К4
Качество продукции	0,07	3	2	2	2	4
Объем производства	0,08	3	1	2	2	5
Дифференциация продукции	0,04	4	2	3	3	5
Доля на рынке	0,07	4	2	3	3	5
Гибкость ценообразования	0,06	2	2	2	2	5
Каналы распределения продукции	0,05	4	2	3	3	5
Программы продвижения товара	0,05	3	3	3	3	4
Услуги, предоставляемые покупателю	0,04	3	3	3	3	4
Уровень маркетинговых исследований	0,06	3	1	4	3	4
Реклама	0,05	3	3	3	3	4
Укомплектованность службы сбыта	0,02	3	3	3	3	4
Экспортные возможности продукции	0,03	3	2	4	2	5
Качество поставляемого на предприятие сырья	0,07	1	1	1	3	2
Потенциальные производственные возможности	0,05	3	3	4	4	5
Производительность труда	0,04	4	3	3	3	5
Издержки производства	0,08	3	3	2	3	5
Состояние оборудования	0,06	3	2	4	3	5
Квалификация и опыт персонала	0,05	3	2	3	3	4
Производственная дисциплина	0,03	3	2	4	3	4
Средний балл (без учета весов W_i)		3,05	2,26	3	2,79	4,42
Средний взвешенный балл	1	3,00	2,12	2,8	2,81	4,42

2.2.2. Оценка конкурентоспособности по Портеру

Модель конкуренции предложена американским ученым М. Портером. По его мнению, в центре внимания предприятия должно стоять не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка. Для обеспечения сильной позиции среди конкурентов нужно достичь двух целей: более низкие издержки и специализация. Первое предполагает не просто меньшие затраты на производство, а способность фирмы разрабатывать, производить и продавать товар более эффективно, чем конкуренты. «Специализация» понимается не как сосредоточение на выпуске только определенного вида товаров, а способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это цену в среднем большую, чем у конкурентов.

Имея в виду такое толкование конкурентных преимуществ, модель М. Портера определяет пять движущих сил конкуренции: внутриотраслевые конкуренты, угроза со стороны новых конкурентов, угроза со стороны продуктов—заменителей (субститутов), активная позиция поставщиков, способность покупателей диктовать свои условия.

Для оценки силы воздействия рыночных факторов на вашу фирму рекомендуется не только определить для себя эти факторы, но и дать им количественную оценку. Для этих целей обычно используется мнение специалистов—экспертов.

Каждый из факторов по каждой из пяти сил конкуренции оценивается экспертом в балльной шкале от 0 до 3:

- 0 баллов – отсутствие признака или его проявления как фактора,
- 1 балл – слабое проявление данного фактора,
- 2 балла – умеренное проявление данного фактора,
- 3 балла – значительное проявление фактора.

По этой шкале сначала в графе 2 оценивается «Вес фактора» в отрасли.

Затем в графе 3 проставляется оценка воздействия фактора на вашу компанию. В последней графе запишите мнение о положении на рынке.

Оценки нескольких экспертов усредняются и размещаются в таблицах такой структуры.

Таблица 7

Первая сила М. Портера – соперничество существующих в отрасли компаний

Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Комментарий
Привлекательность рынка для работающих на нем компаний-конкурентов			
Степень насыщенности и концентрации рынка (рыночная доля крупных компаний на рынке)			

Разнообразие продукции и степень стандартизации у конкурентов			
Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку (доставка, упаковка, дисконт и др.)			
Барьеры ухода с рынка (ликвидность основных фондов и стоимость затрат на ликвидацию бизнеса)			
Наличие и разнообразие стратегий у конкурентов на рынке			
Ситуация на смежных товарных рынках			
<i>Средневзвешенная оценка уровня внутриотраслевой конкуренции</i>			

Таблица 8

Вторая сила М. Портера – угроза появления новых конкурентов в отрасли

Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Комментарий
Барьеры входа на рынок (потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта, наличие репутации на этом рынке)			
Сила сопротивления работающих на рынке продавцов			
Важность и легкость доступа к поставщикам сырья и комплектующих			
<i>Средневзвешенная оценка уровня давления со стороны новых конкурентов</i>			

Таблица 9

Третья сила М. Портера – угроза появления товаров-субститутов

Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Комментарий
Возможность переключения потребителей на другие рынки			
Стоимость «переключения» для потребителей			
Предрасположенность потребителей к «переключению»			
<i>Средневзвешенная оценка уровня давления со стороны новых конкурентов</i>			

Таблица 10

Четвертая сила М. Портера – способность поставщиков диктовать свои условия

Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Комментарий
Концентрация и организованность поставщиков			

Возможности поставщиков диктовать рынку свои цены, качество, сроки и условия поставок			
Значимость (весомость) для поставщиков объемов закупок со стороны компаний-производителей			
Возможность и издержки переключения поставщиков на другие рынки			
<i>Средневзвешенная оценка уровня давления со стороны поставщиков</i>			

Таблица 11

Пятая сила М. Портера – способность покупателей диктовать свои условия

Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Комментарий
Уровень покупательского спроса			
Чувствительность покупателей к уровню розничных цен			
Чувствительность покупателей к качеству и уровню послепродажного сервисного обслуживания			
Степень информированности потребителей о рынке и отдельных компаниях, ценах на товары, скидках и т.п.			
<i>Средневзвешенная оценка уровня давления (рыночной силы) со стороны потребителей</i>			

По результатам полученных оценок выбирается одна из базовых стратегий:

- Массовый маркетинг,
- Дифференцированный маркетинг,
- Концентрированный маркетинг.

Стратегия массового маркетинга предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам, все усилия направлены на снижение затрат. Фирма ориентируется на широкий рынок (максимально широкий круг потребителей) и предлагает товары в большом количестве.

Дифференцированный маркетинг состоит в том, что фирма производит различные виды одного товара/услуги, отличающиеся от товара конкурентов и имеющие нечто неповторимое с точки зрения (особое качество, оригинальное внешнее оформление, специфические сырьевые материалы и т.п.).

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что фирма сосредоточила свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает товары в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп потребителей. Лидерство достигается через низкие затраты и цены или уникальность товара.

2.3. Ситуационный анализ

Основные задачи, решаемые при проведении маркетинговых исследований в ходе ситуационного анализа, приведены в табл. 12.

Таблица 12

Цели и задачи изучения рынка

Объект исследования	Содержание исследования
Товары (услуги)	Какие товары (услуги) и с какими потребительскими свойствами выпускать? Какие товары (услуги) необходимо улучшить, а какие снять с производства? Как это повлияет на конкурентную позицию компании?
Потребители	Составление социально-демографического портрета потребителя, выявление возможных мотивов приобретения или отказа в приобретении товара (услуги). Лояльность и приверженность клиентов. Ключевые клиенты
Ценовая политика	Какую цену установить на товар (услугу)? Какую ценовую политику проводить в отношении потребителей, дилеров и дистрибьюторов?
Организация товародвижения	Какую сбытовую политику проводить? Как организовать (развивать) свою собственную дилерскую и агентскую сеть?
Рекламная политика	Какую рекламную политику выбрать и какова должна быть смета расходов на ее проведение? Как оценить эффективность осуществленных рекламных акций?
Имидж компании	Как создать корпоративный стиль компании? Как сформировать (скорректировать) ее имидж или бренд?
Организация работ по маркетингу в компании	Распределять ли исследовательские функции по различным производственным отделам или сконцентрировать их в одном месте? Как спроектировать систему рыночной информации и информации по потребителям (поставщикам) и конкурентам?
Изучение новых направлений деятельности	Осваивать ли новые сферы деятельности? Какие методики разработки стратегий по освоению новых рынков и обеспечения маркетинговыми ресурсами использовать?

2.3.1. Исследование товара (услуги)

Если речь идет о товарах массового потребления, то изучение должно происходить в отношении изменения демографической структуры, географических аспектов, сезонных условий потребления, торговой обстановки в регионе, социально-экономических факторов, поведений потребителей в отношении покупки, стиля жизни, импорта. Если это товары производственного назначения, то необходимо учитывать сырье и материалы, технологические разработки, экономические факторы и т.д. Ниже приведена таблица критериев при выборе нового товара или изменении старого с целью укрепления конкурентного преимущества фирмы.

Сравнительная оценка нового товара

Критерий	Оценка		
	выше средней	средняя	ниже средней
Рыночные критерии			
Потребность в товаре	Товар будет удовлетворять потребность, которая в настоящее время не удовлетворяется: товар в значительной степени обновлен по сравнению с существующим	Товар улучшен лишь по второстепенным характеристикам, которые, однако, имеют значение для достаточно широкого круга потребителей	Товар едва ли чем-то отличается от существующих и удовлетворяет потребность не лучше, чем они
Перспективы развития рынка	Однородный общенациональный рынок, имеющий значительные перспективы развития с охватом разнообразных слоев потребителей	Рынок более или менее стабилен или можно ожидать лишь умеренного его расширения, причем, по-видимому, только в отдельных регионах или среди ограниченного круга потребителей	Рынок сужается или может сузиться. Рынок небольшой и узкоспециализированный с крайне ограниченным и сокращающимся числом потребителей
Степень конкурентоспособности товара	Нет сильных, имеющих прочные позиции конкурентов. Уровень рекламных расходов низок по сравнению с уровнем продаж. Низкая себестоимость нововведения. Конкуренты не располагают благоприятными возможностями для принятия быстрых контрмер против нового вида товара	Конкуренты имеют прочные позиции, но для получения умеренных доходов потребуются умеренные расходы. Себестоимость нововведения не слишком высока	На рынке доминируют несколько одинаково сильных конкурентов. Крайне высокий уровень рекламных расходов по сравнению с уровнем продаж. Стоимость разработки товара, аналогичного по качеству у конкурентов является слишком высокой. Конкуренты способны принять быстрые и эффективные меры против новых или традиционных видов товаров компании
Степень стабильности рынка	Общие экономические факторы слабо влияют на состояние рынка или не отражаются на нем совсем. Рынок не подвержен сезонным колебаниям. Можно предпола-	Объем сбыта находится в умеренной зависимости от общеэкономических изменений и сезонных колебаний спроса. Товар будет пользоваться спросом достаточно долго, для того чтобы оправдать	Объем сбыта находится в зависимости от общеэкономических изменений. Их влияние проявляется еще до начала спада или подъема общехозяй-

	<p>гать, что спрос на товары будет иметь постоянный характер. В течение ряда лет ожидается норма прибыли выше средней</p>	<p>произведенные капиталовложения и получать некоторую прибыль в течение ряда лет</p>	<p>ственной конъюнктуры Очень значительные сезонные колебания в объеме продаж, возможно связаны с последующим увольнением персонала и потерей товарных запасов. Неизвестно, удастся ли возместить произведенные капиталовложения. Получение прибыли весьма сомнительно</p>
Производственные критерии			
<p>Оборудование и персонал компании</p>	<p>Производство товара может быть организовано на базе существующего оборудования. Будут использоваться незагруженные производственные мощности: дополнительная нагрузка будет хорошо увязываться с текущей производственной программой. Дополнительный персонал не потребуется</p>	<p>Производство может быть организовано в основном или полностью на базе имеющихся технических средств, но может потребоваться некоторое дополнительное оборудование, дополнительный персонал и некоторая переподготовка имеющегося персонала</p>	<p>Потребуется значительное количество дополнительного оборудования или совершенно новые технические средства, а также соответствующий персонал. Без всякого сомнения, возникает необходимость в переподготовке имеющегося персонала</p>
<p>Сырьевые ресурсы</p>	<p>Используется имеющееся сырье. Компания может продолжить закупку сырья у своего постоянного поставщика</p>	<p>В значительной степени используется имеющееся сырье, но может возникнуть необходимость в закупке дополнительного сырья у постоянных или новых поставщиков</p>	<p>Имеющееся сырье используется слабо или не используются совсем. Необходимы крупные закупки сырья</p>
<p>Инженерно-технические знания и опыт персонала</p>	<p>Товар позволяет оптимально использовать инженерно-технические знания и опыт персонала, а также знание потребительных свойств товара. Это обеспечивает также чрезвычайно благоприятные условия для дальнейшего совершенс-</p>	<p>Инженерно-технические знания и опыт персонала, а также знание потребительных свойств товара обеспечивают производство новых видов товаров. Могут потребоваться некоторые дополнительные знания и добавочный персонал</p>	<p>Инженерно-технические знания и опыт персонала не будут или почти не будут использоваться при производстве новых видов товаров</p>

	твования этих знаний и повышения квалификации персонала		
Товарные критерии			
Качество товара	Товар обладает уникальными потребительскими свойствами, заметно превосходит конкурентные виды товара, рецептура производства товара запатентована	Товар обладает уникальными потребительскими свойствами, значительно превосходит конкурентные товары. Если рецептура товара не может быть запатентована, то, по крайней мере, ее нелегко скопировать	Свойства товара и рецептура не могут быть легко скопированы конкурентами
Упаковка	Торговая упаковка является уникальной, превосходит конкурентов и запатентована	Упаковка превосходит аналогичную у конкурентов, но не может быть запатентована. Однако для производства ее точных копий необходимо дорогостоящее оборудование	Свойства упаковки не могут быть запатентованы, они легко могут быть воспроизведены конкурентами
Цена	Товар лучшего, чем у конкурентов или равного качества предлагается по более низкой цене. Если цена выше, чем у основных конкурентов, различие в качестве настолько велико, что у конкурентов просто нет стимула соперничать	Товар по той же цене, что и у конкурентов, но при более высоком качестве	Товар такого же качества, как у конкурентов, и предлагается по более высокой цене
Сбытовые критерии			
Увязка с ассортиментом выпускаемых видов товаров	Товар дополняет существующий неполный ассортимент товаров. Его производство должно содействовать сбыту остальных товаров	Если необходимо, товар может быть приспособлен к существующему ассортименту. Он не оказывает воздействия на сбыт остальных видов товаров	Товар плохо увязывается с существующим ассортиментом, и его продажа может привести к уменьшению спроса на остальные виды товаров
Реализация	Реализация полностью обеспечивается существующей распределительной сетью и имеющимся сбытовым аппаратом	Реализация обеспечивается в основном или частично существующей распределительной сетью. Может потребоваться небольшая реорга-	Распределение может быть произведено только за счет поиска новых потребителей. Потребуется серьезные изменения в органи-

		низация сбытового аппарата и использование мер по стимулированию сбыта	зации и численности сбытового аппарата или полная его замена
Реклама	Уникальные свойства товара представляют хорошие возможности для проведения эффективной рекламы, стимулирования спроса и ее демонстрации, особенно такими методами, которыми компания владеет лучше всего	По своим свойствам товар не превосходит конкурирующие товары, но компания не владеет методами рекламы и стимулирования спроса лучше, чем конкуренты	Товар может обладать некоторыми характеристиками, достойными рекламы, или не иметь их вообще, но постановка рекламной работы на предприятии находится на значительно более низком уровне, чем у основных конкурентов

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА: ПЛАНИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА

Анализ выпускаемых видов товаров или предоставляемых услуг

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга.

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), конструкторско-технологического, планово-экономического, производственного и информационных технологий.

Порядок выполнения работ

1. Разработать предложения по использованию методик анализа степени значимости для компании выпускаемого ассортимента товаров (услуг) с учетом производственных, планово-экономических и рыночных критериев, оценки степени вклада товара в критическую норму прибыли или сравнительной экспертной оценки рангов значимости следующих показателей (табл. 14).

Таблица 14

Показатели

Объем продаж, руб.	Удельная доля, %	Валовая прибыль, руб.	Объем запасов, руб.	Норма валовой прибыли, %	Коэффициент оборачиваемости складских запасов	Критическая норма прибыли, %	Произведение	Степень вклада, %
A	B	C	D	$E=C:A$	$F=A:D$	$G=E*F$	$H=B*G$	Доля от 100H

Диапазон предпочтительных для компании числовых значений каждого из показателей определяется в процессе путем сопоставления фактиче-

ских значений не менее чем за полугодие и уточняется в дальнейшем не реже одного раза в полугодие.

Оценка вклада каждого из показателей осуществляется через их ранжирование (ранг — место, занимаемое товаром (услугой) или товарной группой по отношению ко всем товарам (услугам)). Ранжирование товаров (услуг) по степени значимости проводится по следующим показателям (табл. 15)

Таблица 1

Ранжирование товаров (услуг) по степени их значимости

Товар (тов. группа) или услуга	Доля в объеме продаж	Ранг $D_{оп}$	Доля в объеме маржинальной прибыли	Ранг $R_{марж}$	Коэффициент оборачиваемости складских запасов	Ранг $K_{обз}$
--------------------------------	----------------------	---------------	------------------------------------	-----------------	---	----------------

Примечание:

$D_{оп}$ — доля товара (услуги) в общем объеме производимых (поставляемых) товаров (услуг) в единицах измерения или в стоимостном выражении;

$R_{марж}$ — доля в маржинальной прибыли товара (услуги) в общем расчетном или фактическом объеме суммарной маржинальной прибыли;

$K_{обз}$ — коэффициент оборачиваемости складских запасов.

2. Подготовить перечень видов товаров (услуг) или их групп, по которым в отчетном периоде (по базису — полугодие) будет проводиться расчет коэффициента значимости, и привести результаты сравнительного анализа коэффициента значимости и степени вклада товаров (услуг) или их групп в табличной форме и в виде диаграмм. Направить их руководителям подразделений сбыта и других для согласования и руководителю компании для принятия решения.

2.3.2. Исследование потребителей (клиентов)

Необходимо регулярно проводить ранжирование своих потребителей по степени убывания их значимости, чтобы обеспечить адекватный уровень сервиса и обслуживания, соответствующий значимости их категории. Предварительно в компании должны быть определены критерии подхода к ранжированию потребителей, как количественные, так и качественные.

На сколько именно категорий ранжировать клиентов, каждая компания решает сама, учитывая сферу своей деятельности и то, как это делают конкуренты. И это не банальный расчет размеров скидок и отсрочек платежа, а стандарт (регламент) взаимоотношений ее с конкретными потребителями.

Один из подходов к ранжированию потребителей, принятый в российской практике, делит потребителей на четыре категории: VIP, крупные, средние и мелкие. VIP-клиенты это те, кто имеет определенное влияние в интересующих секторах или сферах бизнеса, выступает в качестве лоббиста

и т.п. Для каждой категории разрабатывается отдельная программа взаимоотношений.

О постоянных или важных потенциальных клиентах необходимо иметь информацию в вашей базе данных, минимальный состав ключевых характеристик:

1. Компания/ форма собственности
2. Основные рынки
3. Структура компании, есть ли у нее филиалы, представительства, дочерние предприятия
4. Приоритетные направления в данный момент
5. Объем продаж/оборот и динамика развития, планы развития
6. Кто принимает решения, кто влияет на принятие решений
7. Виды продукции и услуг, которые они могли бы закупать
8. Инфраструктура (склады, доставка к клиентам и др.)
9. История их деятельности с учетом сотрудничества с нами
10. На каком рынке они работают — развивающемся, стабильном или приходящем в упадок?
11. В чем они видят или могут увидеть специфические преимущества и выгоды от сотрудничества с нами?
12. Наши сильные и слабые стороны в сотрудничестве по сравнению с конкурентами

При работе с клиентами очень важно выделить так называемых «ключевых клиентов» и сконцентрировать усилия на тех клиентах и перспективах, которые имеют наибольший потенциал для будущих продаж компании. Часто для этих целей применяется правило Парето: внутри множества отдельные малые части имеют намного большую значимость, чем это определяет их относительный удельный вес в этом множестве («влиятельное меньшинство» / «тривиальное большинство»). Более точно:

— 20% произведенной вами работы обеспечивают 80% полученных результатов.

— 20% клиентов обеспечивают 80% заключенных контрактов и продаж.

— 20% товаров и услуг обеспечивают 80% выручки.

— 20% работ соответствуют 80% производимой стоимости.

— и т.д.

Алгоритм выделения ключевых клиентов:

1. Выпишите клиентов в порядке убывания объемов продаж за предыдущий год (полугодие, квартал)

2. Определите нарастающим итогом все объемы продаж

3. Определите группу клиентов, которые дают примерно 70—80% дохода, но их количество составляет около 20%.

4. Клиенты, входящие в эту группу, по определению, являются вашими

ключевыми клиентами. Клиенты, перечисленные ниже этой группы, ими не являются, но могут стать вашими ключевыми в будущем.

Объемы продаж — не единственный показатель для оценки взаимоотношений с клиентом. Чтобы объективно оценить, насколько крепки деловые отношения, нужно сформулировать для себя четкие критерии.

Например, если ваша фирма продает свою или чужую продукцию клиентам, то для каждого сектора рынка по каждому клиенту можно определить критерии таким образом:

Таблица 15

Пример оценки взаимоотношений с ключевыми клиентами

Критерии оценки	А — необходимый минимум	В — средний уровень	С — достижимый максимум
Информация о клиенте	адекватная	полная	всесторонняя
Доля рынка нашей компании в закупках клиента	3—5%	6—10%	Более 10%
Объем продаж	60—75 тыс.руб.	120 тыс.руб	200 тыс.руб
Частота заказов	1 раз в квартал	2 раза в квартал	1 раз в месяц
Количество наименований, имеющих в наличии	5—8	9—15	Более 15
Упаковка/форма выпуска	1	Более 1	Представлены все виды
Получение оплаты	Обычно с задержкой	Обычно нормально	безупречно
Участие в совместных программах	иногда	регулярно	постоянно
Насколько хорошо мы знаем ЛПР	Только по телефону	Регулярно встречаемся	Совместное планирование
Сфера контактов — их люди, которых мы знаем	2	3—5	Более 6
Сфера контактов — наши люди, которых знают они	2	3—5	Более 6

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС—ПРОЦЕССА: РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ РАНЖИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, финансового, планового.

Порядок выполнения работ:

1. Разработать предложения по количеству категорий потребителей и количественным и качественным критериям оценки степени значимости потребителя (в том числе торгующие организации) каждой категории, включающие, например:

- Доли потребителя (группы потребителей) в общем объеме выручки;

- Доли потребителя (группы потребителей) в общем объеме маржинальной прибыли;
- Доли потребителя (группы потребителей) в приобретении определенных позиций ассортимента (по степени их значимости для компании) или их соотношения;
- Частоты закупок потребителя (группы потребителей) с указанием объемов, времени приобретения (сезонный фактор), порядка и формы оплаты;
- Чистой положительной ценности от взаимоотношений с потребителем (группой потребителей); необходимо определить вместе с плановым отделом порядок ее расчета;
- Историю взаимоотношений с потребителем;
- Выкладку товаров компании на прилавке в торгующей организации-потребителе;
- Продвижение марки компании потребителем (в том числе торгующей организацией).

2. Разработанные варианты группировок потребителей и торгующих организаций по категориям и критериям их оценки значимости направить руководителям подразделений сбыта (продаж), стратегического развития, финансового, планового для согласования и руководителю компании на утверждение.

3. После утверждения руководителем компании принципов и критериев ранжирования направить их руководителю подразделения информационных технологий для создания и отражения данных о потребителях в базе данных.

Задание 1: Определите по правилу Парето своих ключевых клиентов

Клиенты (в порядке убывания объемов продаж)	Продажи, руб.	Нарастающая сумма
---	---------------	-------------------

Задание 2: Разработайте собственную систему оценки взаимоотношений с ключевыми клиентами для вашего сектора рынка (по примеру табл. 15) и определите приоритетные направления развития ваших деловых отношений

Задание 3: Разработайте свой (на базе приведенного выше) регламент бизнес-процесса ранжирования потребителя/клиента для вашей фирмы по тем критериям, которые важны для оценки отношений с вашими партнерами по бизнесу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам маркетинговых исследований руководство компании принимает решение о стратегических направлениях развития, разработке маркетингового плана, подготовке инвестиционных проектов.

В последнем случае результаты анализа внешней и внутренней среды компании ложатся в основу маркетингового раздела бизнес—плана проекта.

Ниже приводится возможный вариант регламента выполнения этой работы.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС—ПРОЦЕССА: МАРКЕТИНГОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ БИЗНЕС—ПЛАНА

Владелец (хозяин) процесса: подразделение маркетинга

Участники процесса: руководители и сотрудники подразделений сбыта (продаж), финансового, планового и ответственного за подготовку бизнес-плана

Порядок выполнения работ:

1. Уточнить с ответственным за подготовку бизнес-плана перечень разделов, форм и видов представления информации, сроки выполнения работ.

2. Подготовить справочную и аналитическую информацию, включающую базовый перечень разделов:

- Конъюнктурный обзор состояния рынка;
- Описание основных сегментов рынка и соотношения между ними (в % и в числовых значениях объемов), анализ возможных тенденций изменения структуры соотношения на интересующий период;
- Экспертную оценку потенциальных конкурентов и степени ожидаемой конкуренции с ними в конкретных сегментах рынка (табл. 16).

Таблица 16

Потенциальные конкуренты и степень ожидаемой конкуренции

Товар (услуга)										
Сегмент рынка:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Конкуренты:										
1.										
2.										

- Сравнительную (преимущества/недостатки) оценку товаров/услуг собственных и конкурентов (табл. 17).

Таблица 17

Оценка товаров (услуг) компании и конкурентов

Запросы потребителей	Что может предложить конкурент	Что может предложить компания
Уникальность (новизна) характеристик		

Качество товара (услуги)		
Цена		
Система скидок		
Виды и формы оплаты		
Гарантийные обязательства		
Организация взаимоотношений с потребителями		
Логистика		
Дизайн, упаковка		
Сервисное сопровождение и гарантийное обслуживание		

3. Оценить перспективность проекта. Дать ответы в письменной форме на следующие вопросы:

- Какова была динамика продаж аналогичных товаров в целом и по регионам за последние 1—3 года в табличной и графической форме;
- Сколько новых компаний—производителей появилось на рынке за последние 1—3 года;
- На какой ступени развития (стадии жизненного цикла) находится рынок товара/услуги (формирование, становление, рост, зрелость, свертывание, промежуточная стадия);
- Какова степень эластичности спроса и тенденция ее изменения за последние 1—3 года;
- Какие новые виды товаров/услуг появились на рынке за последние 1—3 года;
- Отличается ли возможный круг потребителей товаров.\услуг компании от круга потребителей конкурентов, если да, то в чем конкретно;
- Какую из базовых стратегий на рынке планируется использовать:
 - полное удовлетворение рыночного спроса,
 - концентрация продукта в конкретных сегментах рынка,
 - специализация товара/услуги,
 - специализация рынка,
 - ни одной из этих стратегий;
- Кто будет основным конкурентом;
- Какую долю рынка необходимо будет завоевать в итоге (в процентах и в числовых значениях объема);
- Какова производственная, ассортиментная, сбытовая, ценовая и рекламная политика во взаимоотношениях с потребителями у основных конкурентов;
- Ожидается ли со стороны основных конкурентов стратегия активного противодействия продвижения товарам на рынок, если да, то в чем конкретно она будет выражаться.

4. Подготовленное обоснование направить в подразделение, ответственное за подготовку бизнес-плана.

ЛИТЕРАТУРА:

- 1 Григорьев М.Н. Программные продукты в маркетинге: учебное пособие. — М.: Гардарики, 2004. — 256 с.
- 2 Диксон П.Р. Управление маркетингом/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. — 560 с.
- 3 Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. — 3-е изд. — М.: КНОРУС, 2008. — 544 с.
- 4 Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник/ Под ред. Проф. Л.А. Данченко. — М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004. — 758 с.
- 5 Мачадо Р. Маркетинг для малых предприятий. — СПб: Питер Паблишинг, 1998. — 288 с.
- 6 Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. — СПб: Питер, 2001. — 416 с.
- 7 Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. — 2-е изд.. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 528 с.

МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Тема 1. Понятия «проект», «управление проектами»

«Проект» (project) (от лат. – projectus – «брошенный вперед») – представляет собой уникальный комплекс задач и работ по достижению конкретных целей в условиях ограничений времени, бюджета, материальных и трудовых ресурсов. Признаками проекта являются:

1. *Направленность на достижение конкретных целей.* Проекты нацелены на получение определенных результатов, то есть на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты.

2. *Осуществление изменений.* Осуществление проекта всегда несет изменения системы или области, в которой реализуется проект. Реализация проекта является целенаправленным переводом некоторой системы из существующего в определенное желаемое состояние.

3. *Ограниченность во времени.* Проекты выполняются в течение конечного периода времени и у них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Началом проекта считается начало затрат усилий и средств на инициацию проекта. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

4. *Ограниченность требуемых ресурсов.* В каждом проекте используются различные ресурсы: финансы, люди, техника, оборудование, материалы и др. Объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда конечен, именно поэтому одним из важнейших условий реализации проекта является его осуществление при использовании определенного ограниченного количества ресурсов.

5. *Уникальность.* Проекты – мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Если вы занимаетесь организацией обучающих семинаров для сотрудников вашего предприятия, степень уникальности каждого вашего проекта достаточно невелика и основным источником уникальности, может быть лишь специфика конкретной специальности, по которой организуется обучение. С другой стороны, если вы разрабатываете новый прибор или технологию, вы, безусловно, имеете дело с задачей весьма уникальной. Однако важно помнить, что в проектах даже с высокой степенью новизны, несомненно имеются процессы, которые характерны не только для данного, но и для других проектов.

6. *Специфическая структура управления.* Большинство крупных проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует на время реализации проекта создания «специфической для проекта организационной структуры». В то же время для отдельных, относительно простых проектов, создание специальной организационной структуры нецелесообразно, и достаточно назначения менеджера проекта, который будет координировать работу в рамках существующей структуры.

7. *Координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий.* Проекты сложны по своей сути и включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую связь. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания, а некоторые задания могут осуществляться только параллельно. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Проект – это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

На практике, для определения основных параметров проекта используют квадрат прояснения задач (рис.1), позволяющий четко определить цель проекта и критерии, по которым будет оцениваться качество его реализации. На рис.1 в качестве примера рассмотрен проект по открытию пивного бара «Три пескаря».

<p>Цель: для чего?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Получение прибыли 2. Завоевание лидирующих позиций на рынке элитных пивных заведений 3. Открытие пивного заведения под собственным брендом с возможностью дальнейшего расширения 	<p>Заказчик: для кого?</p> <p>Инвестор</p>
<p>Конечный результат: в каком виде?</p> <p>Расположенное в центре города полуподвальное помещение с арочными сводами на 100 посадочных мест, оформленное в европейском стиле, с трансляцией спутникового телевидения.</p> <p>Бар предлагает 13 видов чешского и голландского пива и пивные закуски.</p>	<p>Критерий успеха: в каких рамках?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Средняя заполняемость заведения 60-70%. 2. Увеличение числа постоянных посетителей 3. Открытие сети (2 новых заведения в других частях города в ближайшие 3 года) 4. Узнаваемость бренда и популярность бара

Рис.1. Квадрат прояснения задач по проекту открытия пивного бара «Три пескаря»

Управление проектами (Project management) – это организация, планирование, координация и контроль работ по реализации проекта для достижения его целей в условиях ограниченности ресурсов, в рамках установленного бюджета и сроков, с надлежащим качеством. Графически сущность управления проектами представлена на рис. 2, где четко видна взаимосвязь между необходимостью реализовывать проект в рамках установленных сроков, бюджета и ограниченных ресурсах и при этом обеспечивать его высокое качество. Рисунок показывает, что изменение одного из параметров ведет к изменению остальных.

Управление проектами как научная дисциплина, представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.



Рис. 2. Графическое представление сущности управления проектами.

При этом выделяются следующие укрупненные **функции управления проектами**:

1. Организация.
2. Планирование.
3. Контроль.
4. Бюджетирование.

5. Принятие решений.
6. Мониторинг.
7. Оценка.
8. Анализ.
9. Отчетность.
10. Экспертиза.
11. Проверка и приемка.
12. Бухгалтерский учет.
13. Администрирование.

Подсистемы управления проектами формируются в зависимости от структуры предметной области и элементов проекта, относительно самостоятельных в его рамках. По основным предметным областям **подсистемы управления проектами** подразделяются на:

1. Управление содержанием проекта, объемами работ.
2. Управление временем, продолжительностью.
3. Управление стоимостью проекта.
4. Управление качеством.
5. Управление закупками и поставками.
6. Управление распределением ресурсов.
7. Управление рисками.
8. Управление человеческими ресурсами.
9. Управление запасами.
10. Управление информацией и коммуникациями.

Отличие подсистемы от функций управления проектами заключается в том, подсистемы ориентированы на предметную область, а функции нацелены на специфические процессы, процедуры и методы. Управление подсистемой включает выполнение практически всех функций. Так планирование расходов и контроль расходов базируются на одной и той же предметной области – затратах, а планирование расходов и планирование качества базируются на одинаковых процедурах составления планов, сетевом моделировании и др.

В таблице 1 представлены различия между руководством отделом предприятия и руководством проекта

Таблица 1

Различия между руководством отделом и руководством проектом

Руководство отделом	Руководство проектом
Повторяющийся процесс и продукт	Новый процесс или продукт
Несколько целей	Одна цель
Воспроизводящийся процесс	Однократный процесс
Однородность персонала	Разнородность персонала
Имеются системы для объединения усилий	Необходимо сформировать систему для объединения усилий
Относительная определенность результата, затрат, сроков	Относительная неопределенность результата, затрат, сроков
Входит в административную структуру	Не входит в административную структуру
Применяются стандартные правила	Отвергаются стандартные правила
Поддерживает статус-кво	Разрушает статус-кво

Традиционными ошибками в ходе управления проектом являются:

1. недостаточный предпроектный анализ и слабое обоснование проекта
2. нечеткое определение целей
3. вместо поиска альтернатив выбор излюбленного варианта
4. нечеткое распределение ответственности
5. в команде проекта недостаточно квалифицированный персонал
6. игнорирование проблемы
7. руководитель проекта недооценивает риски и смиряется с судьбой
8. импровизация котируется выше, чем системная организация
9. повторение ошибок старых проектов и нежелание учиться

Контрольные вопросы к теме 1:

1. Назовите основные свойства проектов, приведите примеры.
2. Перечислите основные функции и подсистемы управления проектами.
3. Объясните разницу между руководством отделом и проектом.

Письменные задания для самостоятельной работы к теме 1:

1. Выберите проект для самостоятельной разработки и дайте его краткое описание (например: разработка и производство нового изделия (указать наименование); проведение маркетингового исследования; открытие торгового центра; организация строительства нового дома; организация сбыта продукции предприятия (указать наименование продукции); организация издания нового журнала и др.
2. Составьте квадрат прояснения задач для вашего проекта.

Тема 2. Жизненный цикл и фазы проекта

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени, представляющий собой несколько последовательных фаз (этапов), от момента возникновения проекта до момента его завершения. Графически жизненный цикл проекта может быть представлен следующим образом (рис. 3), где кривая – это объем усилий.

Жизненный цикл проекта принято разделять на 4 фазы. На практике количество фаз может быть другим и основные фазы будут делиться на под-фазы, но не зависимо от этого все они могут быть объединены в следующие 4 группы:

1. начальная фаза (разработка концепции),
2. фаза планирования и разработки,
3. фаза реализации,
4. фаза завершения.

Вышеперечисленные фазы проекта различаются как по протяженности во времени и видам выполняемых работ, так и по количеству потребляемых ресурсов (рис. 4).

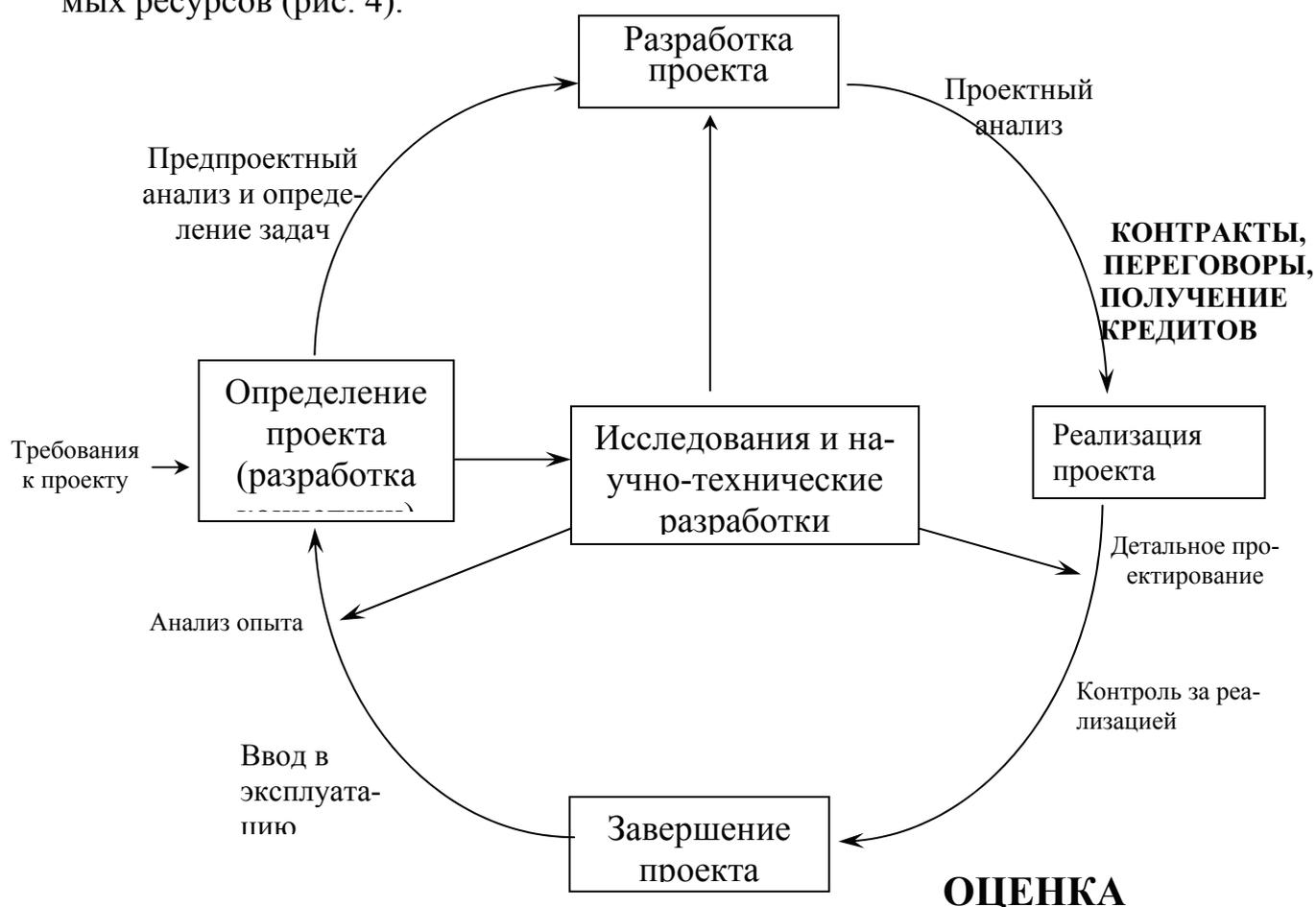


Рис. 3. Схема жизненного цикла проекта

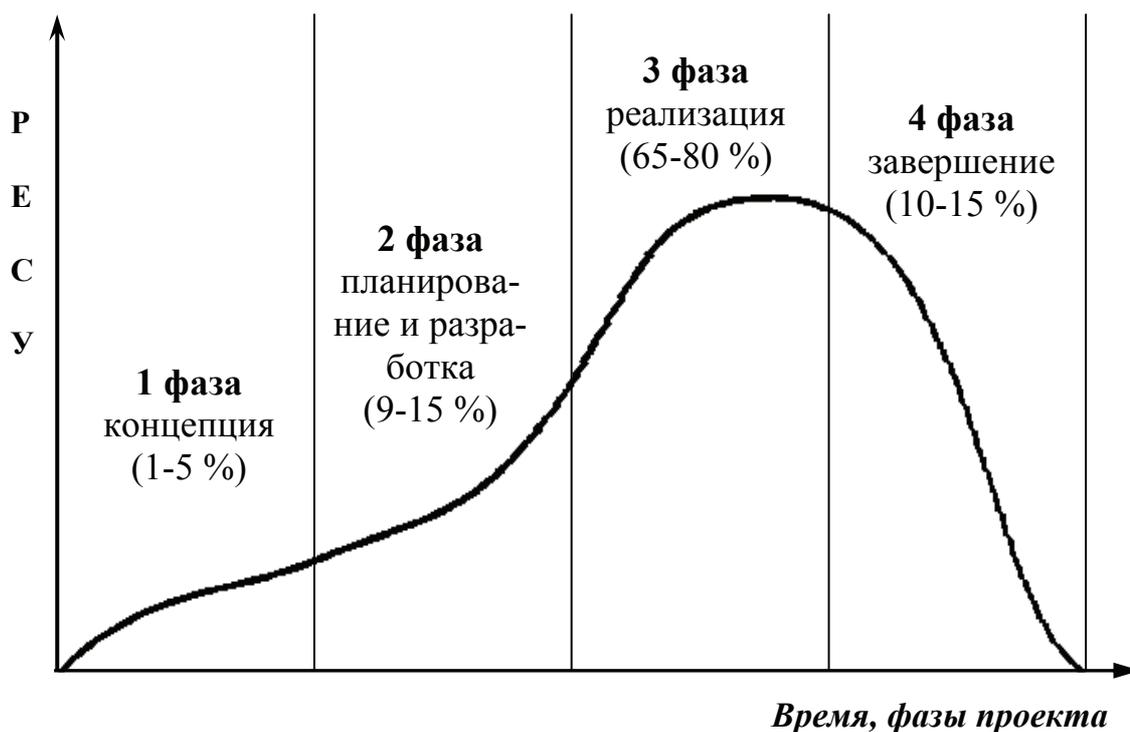


Рис. 4 Структура жизненного цикла проекта

Начальная фаза (разработка концепции проекта) включает: инициацию проекта, выбор и оценку альтернатив, формулировку целей, сбор исходных данных и анализ возможностей, технико-экономическое обоснование проекта и предварительное планирование, подготовку инвестиционного решения.

Фаза планирования и разработки включает: определение структуры работ, необходимых для реализации проекта, выбор и утверждение руководителя и команды проекта, разработку плана проекта, включая построение календарного графика работ, составление бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, заключение договоров с поставщиками и подрядчиками.

Фаза реализации включает: оперативное планирование и контроль работ, детальное проектирование и технические спецификации, ввод в действие системы коммуникации участников проекта, контроль реализации проекта, выполнение работ, предусмотренных проектом, материально-техническое снабжение работ, разработку планов поставки ресурсов, мониторинг основных показателей проекта, оплату выполненных работ и поставок.

Фаза завершения включает: испытания и опытную эксплуатацию, сдачу проекта в эксплуатацию, закрытие договоров и контрактов, подготовку итоговых документов и составление отчета, оценку и анализ результатов.

Так же можно выделить отдельным этапом жизненного цикла проекта **фазу эксплуатации**, которая включает эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования проекта (или продукта, созданного в результате реализа-

ции проекта) и закрытие проекта, подразумевающее вывод оборудования из эксплуатации, либо прекращение процесса использования продукта, полученного в ходе реализации проекта, и в результате начало нового проекта.

В случае, если проект очень крупный (например, строительство торгового центра), количество фаз и их этапов может увеличиться. Это связано с длительным этапом строительства объекта, организацией согласованных действий большого числа участников проекта, а также необходимостью обеспечивать проект большим объемом ресурсов и осуществлять контроль огромного числа работ.

Необходимо отметить, что хоть все процессы и работы в проекте тесно взаимосвязаны, на практике очень трудно обеспечить фазы и этапы реализации проекта в логической и временной последовательности. Это приводит к изменению сроков, росту объема потребляемых ресурсов и необходимости внесения корректировок в структуру выполняемых по проекту работ. Такие проблемы помогает решить тщательный процесс планирования проекта, постоянный контроль, использование многочисленных существующих методов управления проектами, применение специальных знаний в той области, в которой реализуется проект, а так же привлечение высококвалифицированных специалистов и конечно, опыт, приобретаемый в ходе реализации проектов.

Одним из основополагающих документов, позволяющих обеспечить наиболее эффективное планирование и реализацию проекта, является проектное (техническое) задание.

Проектное (техническое) задание – это документально оформленное соглашение между заказчиком и исполнителем проекта, в котором оговариваются цели и задачи проекта, а также все условия и сроки выполнения работ по проекту. Проектное задание разрабатывается до начала фактических работ по проекту.

Проектное (техническое) задание включает следующую информацию:

1. Цели проекта: определяются результаты, которые следует получить в процессе выполнения проекта.

2. Промежуточные результаты работы: в соответствии с ЖЦП определяются промежуточные результаты работы с указанием времени, количества и оценки затрат.

3. Контрольные точки – значительные мероприятия в процессе работы над проектом, происходящие в определенный момент времени. График контрольных точек отражает основные сегменты работы и устанавливает ответственность за исполнение работ, отражает первую приблизительную оценку затрат времени и финансовых ресурсов.

4. Технические требования.

5. Ограничения и исключения: технические, временные, финансовые и другие условия, ограничивающие выполнение проекта.

6. Допущения: Принятые условно факты как предположения, которые учитывались при обдумывании, планировании и выполнении проекта.

6. Проверка ТЗ совместно в заказчиком.

Пример разработки проектного (технического) задания

Цель проекта: построить высококачественный дом по индивидуальному проекту за 5 месяцев не превышая затрат в 150 000 долл.

Промежуточные результаты работы:

1. постройка дома площадью 2200 квадратных футов, с 2 ванными комнатами, тремя спальнями

2. постройка отдельно стоящего, облицованного камнем гаража

3. в кухне установить плиту, духовой шкаф, микроволновую печь и посудомоечную машину

4. газовый камин с программируемым термостатом

Контрольные точки:

1. получить разрешение на строительство – 5 марта

2. заложить фундамент – 14 марта

3. внутренние работы: установка рам, внутренняя отделка, слесарные работы монтаж, электропроводка, прохождение инженерно-технического контроля – 25 мая

4. Итоговый контроль: 7 июня.

Технические требования:

1. Дом должен соответствовать местным строительным нормам.

2. Все окна и двери должны соответствовать стандартам NFRC class 40

3. Внешняя облицовка стен должна соответствовать стандарту R factor of 21

4. Покрытие потолка должно соответствовать стандарту R factor of 38

5. Покрытие пола должно соответствовать стандарту R factor of 25

6. Гараж должен быть построен на две большие машины.

7. Конструкция должна соответствовать нормам сейсмической устойчивости.

Ограничения и исключения:

1. Дом должен быть построен по спецификациям и оригинальным чертежам, предоставленным заказчиком.

2. Владелец сам отвечает за благоустройство участка.

3. В кухонное оборудование не включен холодильник.

4. Не включена установка кондиционера, но предусмотрена возможность его последующей установки.

5. Подрядчик сохраняет права на использование внешних услуг.

6. Подрядчик отвечает за аутсорсинг.

7. Время работы: понедельник – пятница с 8.00 до 18.00.

Проверка выполнения работы заказчиком: Джон и Джоан Смит.

Контрольные вопросы к теме 2:

1. Перечислите основные фазы проекта и их содержание.
2. Какую информацию должно включать проектное (техническое) задание.

Письменные задания для самостоятельной работы к теме 2:

1. Составьте проектное (техническое) задание по вашему проекту.

Тема 3. Организация осуществления проекта

3.1. Организационные структуры управления проектами

Как правило, реализация проекта осуществляется в рамках определенной организации, имеющей свою структуру, и этот фактор оказывает определенное влияние на отдельные элементы проекта и успех его реализации. Выделяют следующие типы организационных структур:

1. *Функциональная структура* – предполагает использование существующей функциональной структуры организации, а руководитель проекта осуществляет лишь общую координацию работ. Для осуществления такой горизонтальной интеграции с целью реализации проекта организуются команды из сотрудников различных функциональных подразделений. В этом случае, члены команд подчиняется не только руководителю проекта, но и руководителю своего функционального отдела (рис. 5). Причем, как видно на рисунке, один сотрудник может быть членом нескольких команд. Такая структура подходит для реализации однотипных проектов, имеющих низкую степень новизны, использующих стандартную технологию и короткие сроки реализации. Число членов команды проекта должно быть небольшим и охватывать одно-два функциональных подразделения.

2. *Дивизиональная структура* – является разновидностью функциональной структуры, сформированной по региональному, продуктовому или технологическому признаку. К таким структурам можно отнести так же структуры ориентированные на различные секторы рынка, на различные типы клиентов и региональные организационные структуры. Данный тип организационной структуры характеризуется теми же параметрами, что и функциональная оргструктура.

3. *Проектная структура* – предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации, а вся деятельность самой организации концентрируется на выполнении определенного проекта (или совокупности проектов). Проектные структуры имеют четкую границу с «материнской» организацией и взаимодействуют с ней либо на самом высоком уровне, либо функционируют отдельно от структур участников проекта (рис. 6). В данной оргструктуре у каждого члена команды один непосредственный руководитель и команды управления проектами образуют собственные подразделения, возглавляемые менеджерами соответ-

ствующих проектов. Данный тип структуры лучше всего использовать в условиях сильной неопределенности, при использовании новых технологий, для длительных проектов, когда число членов команды велико, а сам проект имеет чрезвычайную важность. Такие проектно-ориентированные структуры используются организациями, специализирующимися на выполнении проектов для других фирм, например, консалтинговыми компаниями.

4. *Матричная структура* – является комбинацией проектной и функциональной структур управления (рис. 7). Главной особенностью данной структуры является выделение отдельного руководителя ответственного за реализацию определенного проекта и наделенного соответствующими полномочиями, при этом член команды проекта продолжает подчиняться своему функциональному руководителю. Существует три разновидности данной структуры, в зависимости от полноты полномочий руководителя проекта, количества вовлеченных в проект сотрудников и роли постоянного штата по управлению проектами:

Слабая матрица – руководитель проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами.

Сбалансированная матрица – руководитель проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение целей с руководителями подразделений.

Сильная (жесткая) матрица – руководитель проекта обладает максимальными полномочиями и несет полную ответственность за выполнение задач проекта.

Матричная структура подходит для проектов средней длительности со средним уровнем неопределенности, использующих уже известные технологии, когда команда проекта имеет не очень большое число участников и при этом в проекте задействовано несколько подразделений.

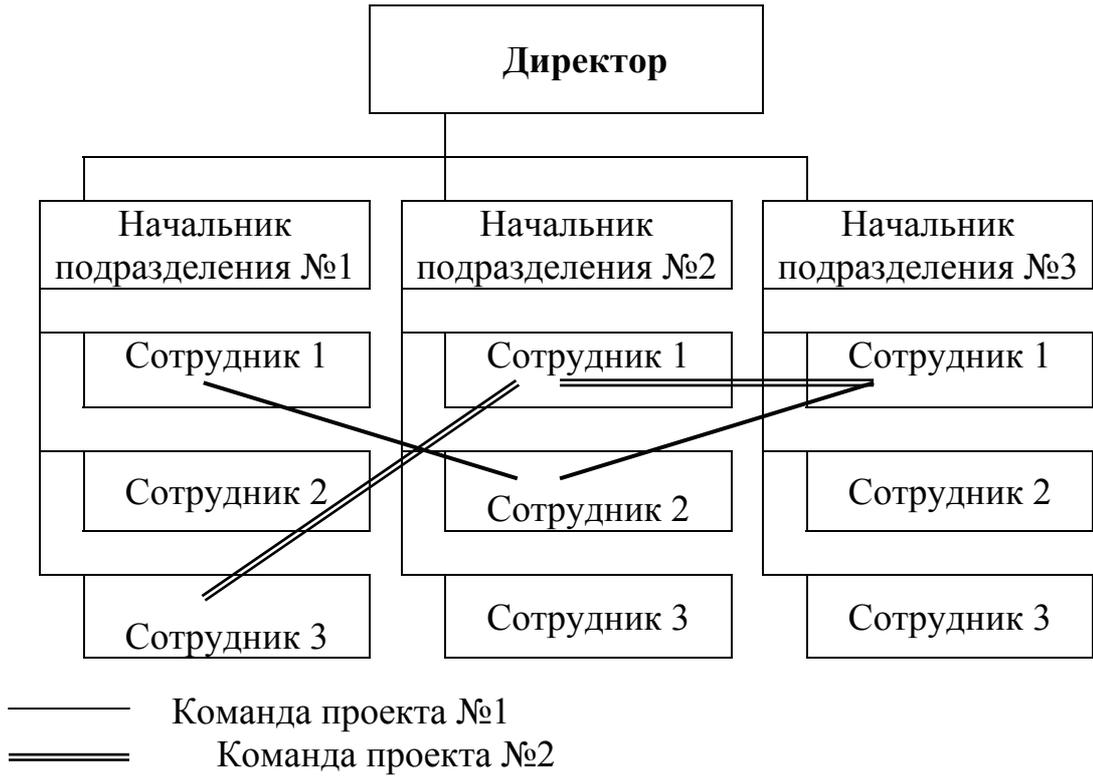


Рис. 5. Функциональная организационная структура с использованием команд проектов.

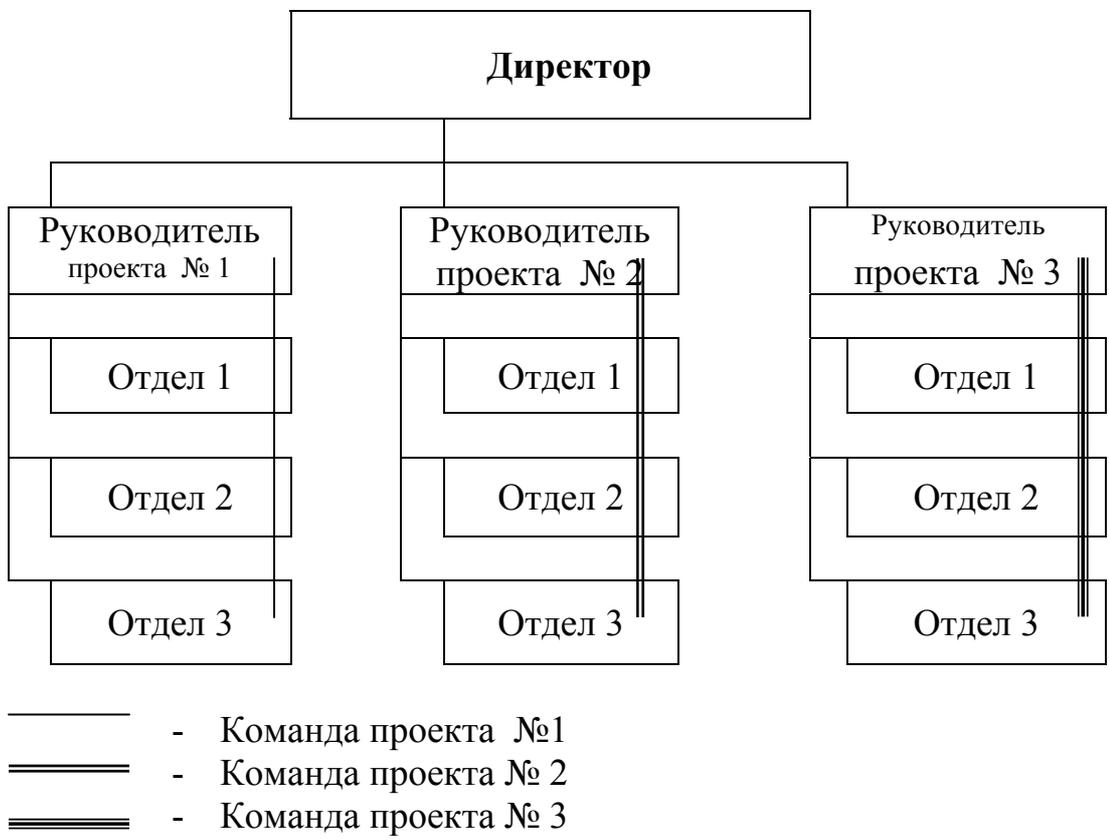


Рис. 6. Проектная организационная структура

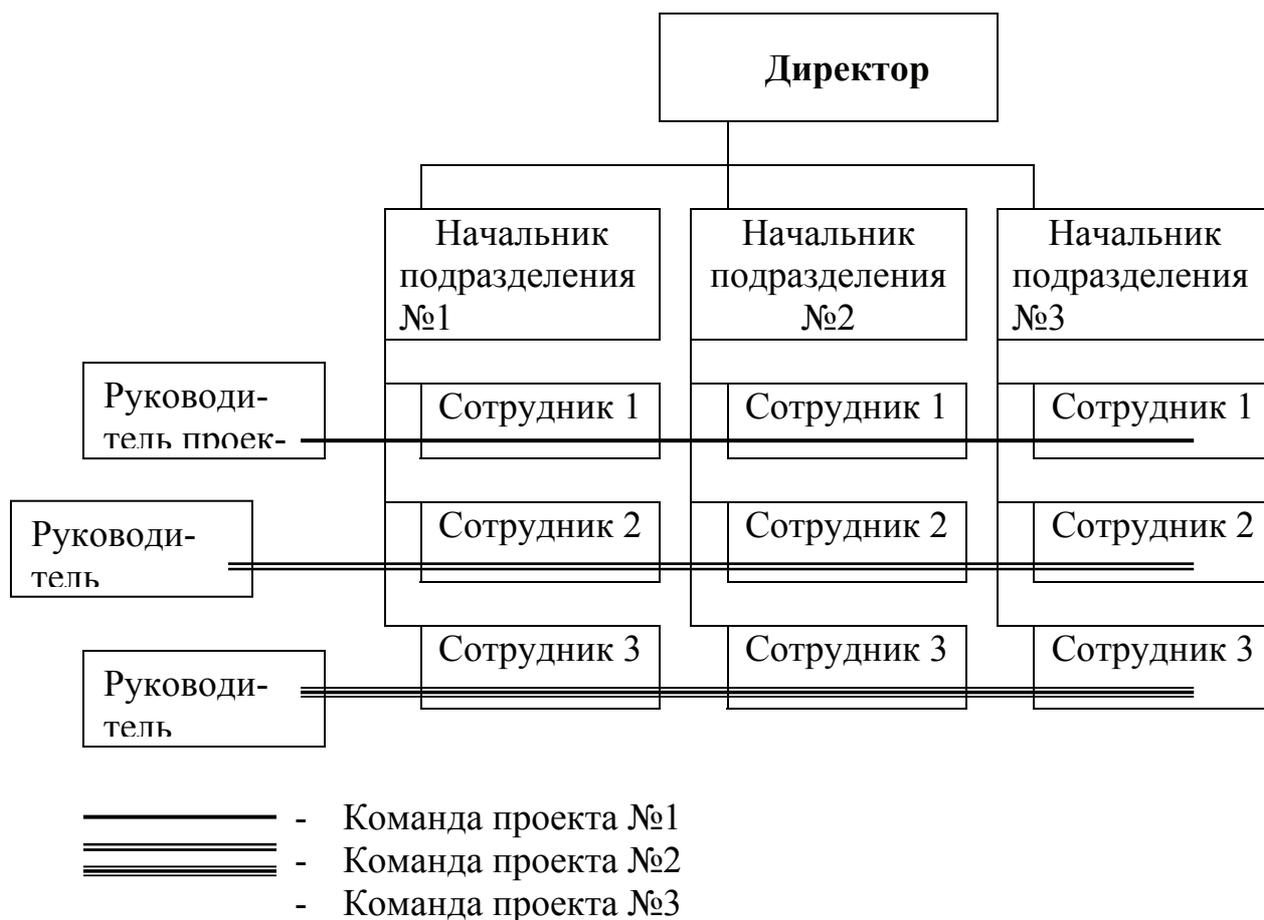


Рис. 7. Матричная организационная структура с использованием команд проектов

Все вышеперечисленные организационные структуры в разной степени используются для управления проектами. Обобщенные характеристики их использования представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение организационных структур управления проектом

Оргструктура	Функциональная	Матричная			Проектная
		Слабая	Сбалансированная	Сильная	
Характеристики					
1	2	3	4	5	6
Полномочия руководителя проекта	Крайне незначительные	Ограниченные	От слабых до средних	От средних до сильных	От сильных до абсолютных
Доля персонала, занятого в про-	Практически отсутствует	0 – 25%	15 – 60%	50 – 90%	85 – 100%

1	2	3	4	5	6
Роль руководителя проекта	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный	Постоянный
Название руководителя проекта	Координатор (лидер) проекта	Координатор (лидер) проекта	Проект-менеджер (руководитель проекта)	Проект-менеджер (руководитель программы)	Проект-менеджер (руководитель программы)
Статус команды проекта	Временный	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный

3.2. Участники проекта

Основным элементом проекта являются его участники, которые в свою очередь и обеспечивают реализацию замысла проекта. В зависимости от типа проекта, его сложности и масштаба изменяется состав и количество его участников (рис.8). Для любого проекта принципиальный состав функций остается неизменным, меняется только количество участников, осуществляющих эти функции. Каждый из участников отличается степенью участия в проекте, обязанностями и мерой ответственности. В качестве участников проекта могут выступать не только отдельные сотрудники или организации, но и даже их группы, поэтому, в зависимости от выполняемых функций, участников проекта принято объединять в определенные группы. При этом в каждой группе выделяется генеральный исполнитель (генеральный подрядчик, генеральный проектировщик). Рассмотрим каждую группу участников проекта:

Инициатор проекта – это автор главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по его реализации.

Заказчик – главный участник проекта, будущий пользователь его результатов. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает его финансирование (за счет собственных или заемных средств), заключает контракты с основными исполнителями и осуществляет их взаимодействие, несет ответственность за данный проект.

Инвестор – участник проекта, вкладывающий в него средства, цель которого – максимизация прибыли на свои инвестиции от реализации данного проекта. Если инвестор и заказчик не являются одним лицом, то инвестор заключает контракт с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта. В качестве инвестора могут выступать физические и юридические лица, банки и инвестиционные фонды.

Проектировщик – специализированная проектная организация, разрабатывающая проектно-сметную документацию.

Подрядчики – организации-поставщики, осуществляющие материально-техническое снабжение проекта, выполняющие определенные работы и услуги.

Руководитель проекта – участник проекта, которому делегируются (обычно заказчиком или инвестором) полномочия по руководству работами по проекту: планированию, координации, контролю.

Команда проекта – работает под руководством руководителя проекта и представляет собой специфическую организационную структуру, создаваемую на период осуществления проекта, призванную выполнять функции по управлению проектом с целью эффективного достижения его целей.

К **другим участникам проекта** можно отнести: консультантов, привлекаемых на контрактной основе участниками проекта; лиц, обладающих лицензией на технологии и продукты, используемые в проекте; потребителей конечной продукции.



Рис. 8. Схема участников проекта

Также нельзя забывать, что каждый проект может затрагивать интересы различных сторон, не принимающих непосредственного участия в проекте. К этой группе относятся местные органы власти, население и различные общественные группы, конкуренты участников проекта. Их необходимо

учитывать как факторы, способные повлиять на ход реализации проекта, учет интересов этих групп на начальном этапе позволит обеспечить успех проекта.

3.3. Команда проекта

Команда проекта – это группа сотрудников, работающих над осуществлением проекта, представляющих собой специфическую организационную структуру и подчиненных руководителю проекта. Данная группа создается на период реализации проекта и распускается после его завершения. Команда характеризуется составом (численность, половой и возрастной состав) и структурой (с точки зрения выполняемых функций, либо с точки зрения межличностных отношений). Существует несколько принципов формирования команды проекта:

1. *Специфика проекта* – определяет: формальную структуру команды, утверждаемую руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений, навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки и виды работ по проекту. Например, состав команды научного проекта должен включать научных работников, экспертов, команда строительного проекта должна состоять из строителей, проектировщиков и снабженцев.

2. *Внутренняя организационно-культурная среда команды* – включает принятые всеми участниками команды нормы, способы разделения власти, сплоченность команды, характерные способы командного взаимодействия (коммуникации, принятие решений, разрешение конфликтов).

3. *Особенности взаимодействия руководителя команды с другими членами команды.* Управление командой проекта связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокого профессионализма сотрудников, достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости команды. Управление в команде должно основываться не на статусе, а на профессионализме и компетентности.

Только соблюдение этих принципов и контроль за средой внутри команды может обеспечить организацию ее эффективной работы.

Подсистема управления командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а так же призвана осуществлять функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для его эффективной реализации проекта.

В управлении проектами, несмотря на уникальность каждого из них, существуют определенные принципы, которые позволяют определить обобщенную структуру команды проекта, где за каждым участником закреплены определенные обязанности (рис. 9). Такое распределение основано на том, что команда проекта по своей сути – это группа специалистов, являющихся менеджерами своего направления.



Рис. 9 . Обобщенная структура команды проекта

Руководитель команды проекта наделен полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности и его функциями являются: организация команды проекта, планирование деятельности команды проекта и управление командой и самим проектом.

Администратор проекта осуществляет общее руководство деятельностью команды и офиса проекта, обеспечивает команду необходимыми техникой и материалами.

Представители участников проекта призваны информировать команду проекта о ходе работ по проекту, выполняемых другими участниками, и информировать своих руководителей об изменениях, вносимых командой проекта.

***Руководитель по проектированию* отвечает за планирование, контроль, координацию и руководство изменениями в проекте, фактически осуществляя оперативное руководство проектом.**

Главный инженер – осуществляет контроль всех технических аспектов проекта, разрабатывает календарные планы выполнения работ и использования ресурсов, производит оптимизацию работ по проекту.

Менеджер по закупкам и поставкам – отвечает за выбор поставщиков ресурсов, организацию закупок, контролирует выполнение графиков поставок и осуществляет управление запасами.

Менеджер по финансам контролирует процесс финансирования проекта, отвечает за организацию бухгалтерского учета, бюджетирование проекта, осуществляет управление стоимостью проекта.

Менеджер по качеству отвечает за качество выполняемых работ, используемых ресурсов и получаемых услуг на всех этапах реализации проекта.

Администратор контрактов отвечает за подготовку и заключение контрактов с участниками проекта, контролирует их выполнение и завершение.

Менеджер по персоналу должен обеспечивать привлечение необходимого для реализации проекта персонала, обучать и повышать квалификацию сотрудников, оценивать степень участия каждого члена команды в работе над проектом, осуществлять вознаграждение персонала.

Менеджер по коммуникациям отвечает за эффективное взаимодействие членов команды посредством организации обмена информацией, обеспечение команды проекта программными системами, компьютерным и телекоммуникационным оборудованием.

В отдельных случаях в команде проекта при необходимости могут появиться и другие должности, обусловленные спецификой области в которой реализуется проект, либо его масштабами.

Контрольные вопросы к теме 3:

1. Назовите достоинства и недостатки различных типов организационных структур для реализации проектов различного масштаба.
2. Кто является типичными участниками проекта.
3. Перечислите основных членов команды проекта и их функции.

Письменные задания для самостоятельной работы к теме 3:

1. Определите основных участников вашего проекта. Опишите, какие трудности могут возникнуть при взаимодействии с ними и как их можно избежать.
2. Определите состав команды вашего проекта.

Тема 4. Планирование проекта

4.1. Сущность планирования

Сущность планирования состоит в задании целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ, которые должны быть выполнены, применении методов и средств реализации этих работ, эффективном использовании необходимых для этого ресурсов, согласовании действий участников проекта. Деятельность по разработке планов охватывает

все этапы осуществления проекта. При осуществлении планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта: структура работ, сроки их выполнения и потребность в ресурсах.

Основная цель планирования состоит в построении модели реализации проекта, которая необходима для координации деятельности участников проекта, и которая определяет порядок выполнения работ по проекту. Объем и детальность планирования определяются полезностью информации, которая может быть получена в результате осуществления планирования, и зависят от содержания проекта.

Процесс планирования не может быть полностью алгоритмизирован, так как содержит много неопределенных параметров, но некоторые его части могут быть четко определены и автоматизированы. Процесс планирования включает следующие основные процессы:

- планирование и описание содержания проекта, определение основных этапов его реализации;
- документирование проекта;
- составление сметы, определение потребности в ресурсах и оценку их стоимости;
- определение состава работ по проекту, их последовательности, определение зависимости между ними;
- оценка продолжительности работ и составление расписания по их выполнению;
- планирование ресурсов;
- составление бюджета;
- создание общего плана проекта.

Вспомогательными процессами планирования являются:

- организационное планирование – определение, документирование и распределение проектных ролей, ответственности и отношений подчиненности;
- планирование качества;
- идентификация и оценка рисков;
- подбор кадров и формирование команды проекта;
- планирование поставок.

В связи с тем, что процесс планирования является сложной многоуровневой процедурой, выделяют следующие виды планирования:

1. Концептуальное планирование – представляет собой процесс разработки основной документации по проекту (технических требований, оценок, укрупненных календарных планов, процедур контроля и управления) и осуществляется на начальном этапе жизненного цикла проекта.

2. Стратегическое планирование – процесс разработки укрупненных, долгосрочных планов. Имеет особое значение, так как стратегические цели, в отличие от специфических, остаются неизменными в течение всего про-

цесса реализации проекта, и поэтому стратегический план требует предельной ясности по основным целям проекта.

3. **Детальное (оперативное, тактическое) планирование** связано с разработкой детальных планов и графиков для оперативного управления на уровне ответственных исполнителей.

4.2. Структура разбиения работ

Структура разбиения работ – СРР (WBS – Work Breakdown Structure) – это иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, детальные работы. СРР является базовым средством для создания системы управления проектом, так как позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости, создания системы отчетности, эффективно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ и отображать результаты в информационной управленческой системе для обобщения графиков работ, стоимости, ресурсов и сроков завершения. СРР позволяет:

- определить работы, пакеты работ, обеспечивающие выполнение проекта;
- проверить, все ли цели будут достигнуты в ходе реализации проекта;
- создать удобную структуру отчетности;
- определить контрольные вехи проекта;
- распределить ответственность за достижение целей проекта.

Пакеты работ соответствуют самому нижнему уровню детализации СРР и состоят из детальных работ, но такие детальные работы не могут быть элементами СРР. Разработка СРР проводится либо сверху вниз, либо снизу вверх, возможно также использование сразу двух подходов. Уровень детализации СРР зависит от содержания проекта, квалификации команды проекта, применяемой системы управления, существующей системы отчетности и т.д. Основанием декомпозиции СРР могут служить:

- компоненты товара;
- функциональные элементы деятельности организации, реализующей проект;
- этапы жизненного цикла проекта;
- подразделения организационной структуры организации;
- географическое размещение.

На практике используют комбинированные структуры СРР, построенные с использованием нескольких оснований декомпозиции. В состав работ СРР входят все работы проекта, даже если некоторые работы контролируются не руководителем проекта, а заказчиком, они тоже должны включаться в СРР на соответствующем уровне. В СРР выделяют следующие этапы:

1. Определяются основные элементы проекта, на основании плана мероприятий проводится последовательная декомпозиция работ проекта по заданным основаниям.

2. Для наглядности и простоты контроля каждому элементу декомпозиции присваивается номер, а названия элементов на каждом уровне отражают критерий разбиения работ.

3. Для каждой выделенной работы (пакета работ), определяются имеющие к ней отношение данные (исполнители, поставщики, материалы, сроки, бюджет и т.д.).

4. Определяется персональная ответственность за выполнение работ (удобным инструментом в данном случае является матрица ответственности).

5. Проводится критический анализ по каждой из выделенных работ совместно с их исполнителями для подтверждения правильности СРР.

6. Для оценки соотношения доходов и затрат по проекту, его общий бюджет формируется на основе прямых затрат по каждой из работ, накладных расходов по проекту, резервных фондов. Важно помнить, что бюджет, используемый для расчета дохода не должен соответствовать бюджету, используемому для управления проектом.

7. План работ по проекту может быть представлен в укрупненном виде так же с помощью СРР, где будут указаны основные элементы и этапы проекта. Полученный график является всеобъемлющим и должен включать контрактные обязательства, ключевые контакты, важные события и отчеты.

На рис. 10 представлена СРР при смешанном подходе к разработке и производству нового изделия. Более детальный пример СРР представлен на рис.11.

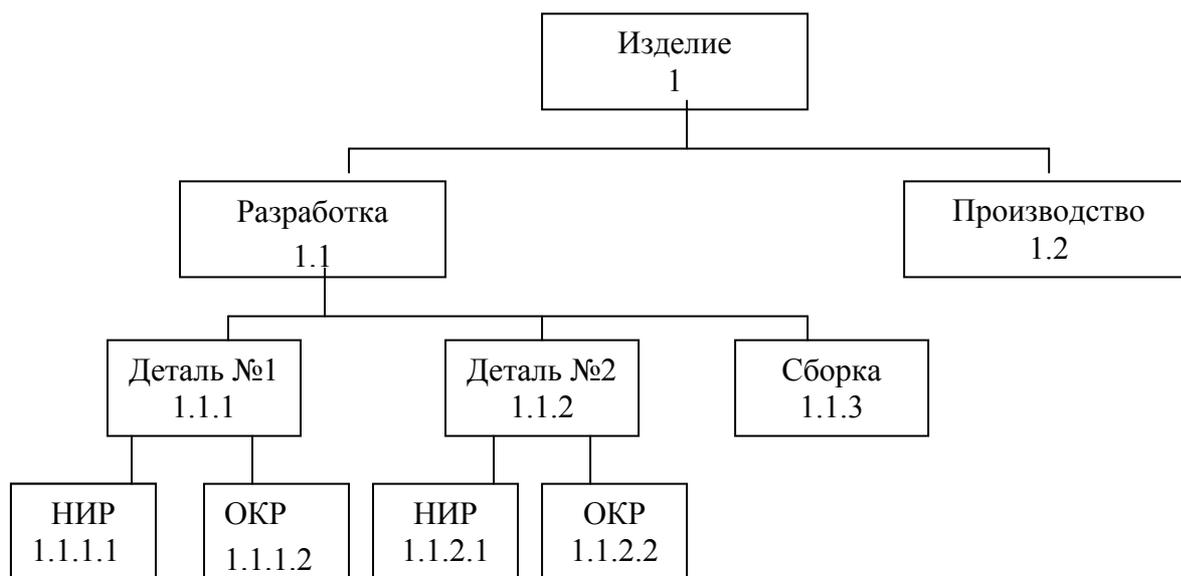


Рис. 10. СРР при смешанном подходе к разработке и производству нового изделия.

4.3. Матрица ответственности

Структура разбиения работ (СРР) служит основой для понимания состава, последовательности и зависимости работ по проекту, однако сам проект может быть успешно реализован только в случае скоординированной деятельности его участников. Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ. Она представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию каждой из работ по проекту с указанием роли каждого из членов команды. Матрица содержит список работ по проекту по одной оси и список исполнителей по другой. Элементами матрицы являются виды деятельности (исполнение, участие контроль). В таблице 3 показан пример матрицы ответственности.

4.4. График Ганта

Одним из инструментов детального планирования является диаграмма Ганта. Диаграмма Ганта – это горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представлены протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и возможно другими временными параметрами и каждая колонка диаграммы представляет собой определенный этап. Преимуществами данного инструмента планирования являются простота, возможности модификации, наглядности и низкая затратность. Недостатком является то, что в сложных проектах диаграмма становится громоздкой и перестает отражать взаимосвязь между различными работами по проекту. В качестве примера в таблице 4 представлена диаграмма Ганта.

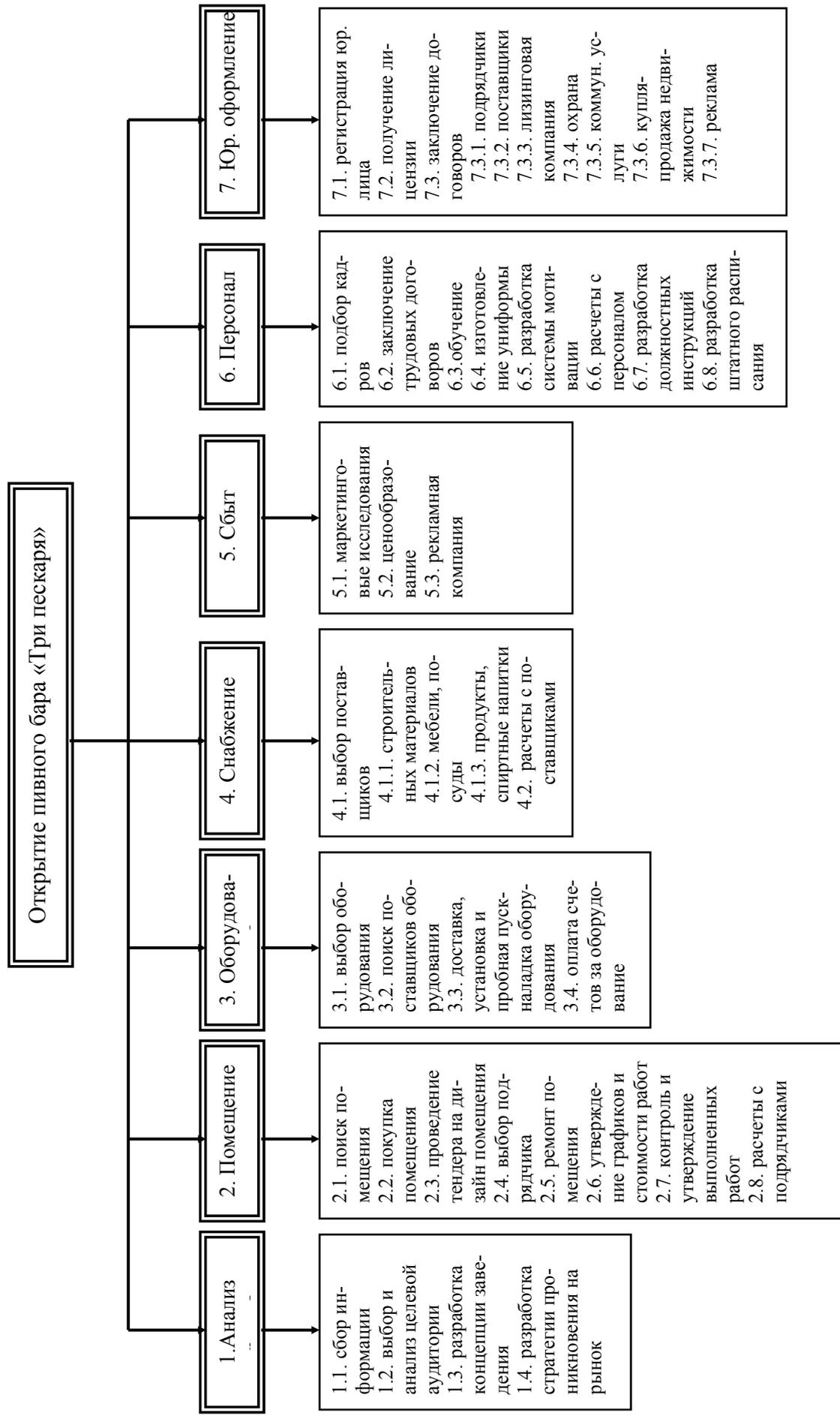


Рис. 11. Структура разбиения работ по проекту открытия пивного бара «Три пескаря»

Таблица 3

Матрица ответственности по проекту открытия пивного бара «Три пещаря»

Работа// Сотрудник	Директор	Бухгалтер	Юрист	Маркетолог	Управляющий	Администратор	Прораб
1. Анализ рынка	К			О,И			
1.1. сбор информации	К			О,И			
1.2. выбор и анализ целевой аудитории	К, У			И	О		
1.3. разработка концепции заведения	К			О,И			
1.4. разработка стратегии проникновения на рынок	К				О,И		
2. Помещение	К						
2.1. поиск помещения	К	И	И		О		
2.2. покупка помещения	К, У	У	У	И	О		
2.3. проведение тендера на дизайн помещения	К				О		И
2.4. выбор подрядчика	К				О		И
2.5. ремонт помещения	К	У	У		О,И		У
2.6. утверждение графиков и стоимости работ	К			И			И
2.7. контроль и утверждение выполненных работ	К				О		И
2.8. расчеты с подрядчиками	К	И	У		О		
3. Оборудование	К			И	О		
3.1. выбор оборудования	К						
3.2. поиск поставщиков оборудования	К			И	О		
3.3. доставка, установка и пробная пуск-наладка оборудования	К				О		И
3.4. оплата счетов за оборудование	К	И			О		
4. Снабжение	К				О		И
4.1. выбор поставщиков	К						
4.1.1. СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ							

Таблица 4

График Ганта по проекту открытия пивного бара «Три пещаря»

	январь					февраль					март					апрель					май									
	5	10	15	20	25	31	5	10	15	20	24	28	5	10	15	20	25	31	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20	25	31
Работа// Временной период																														
1. Анализ рынка																														
1.1. сбор информации																														
1.2. выбор и анализ целевой аудитории																														
1.3. разработка концепции заведения																														
1.4. разработка стратегии проникновения на рынок																														
2. Помещение																														
2.1. поиск помещения																														
2.2. покупка помещения																														
2.3. проведение тендера на дизайн помещения																														
2.4. выбор подрядчика																														
2.5. ремонт помещения																														
2.6. утверждение графиков и стоимости работ																														
2.7. контроль и утверждение выполненных работ																														
2.8. расчеты с подрядчиками																														
3. Оборудование																														
7.1. выбор оборудования																														
3.2. поиск поставщиков оборудования																														

4.5. Сетевое планирование

Сетевой график – это графическое отображение работ проекта, зависимостей между ними и расчетного времени, необходимого для завершения каждого вида работ по проекту. Сетевые графики полезны для проектов, где есть много видов работ, для которых ключевым критерием является срок их завершения. Они предоставляют следующую информацию:

- дата, когда проект должен быть закончен;
- когда запланированы начало и окончание каждой отдельной части или вида работ по проекту;
- какие этапы проекта являются критическими и должны быть обязательно завершены вовремя, чтобы весь проект не отстал от графика;
- где возможно перемещение ресурсов из некритических секторов проекта в более критические части, или те, которые должны быть завершены вовремя, не повлияв на общее завершение проекта;
- какое мероприятие следует выполнять в первую очередь, а какие можно выполнять параллельно.
- где, среди многих секторов проекта, управленческий персонал должен сконцентрировать свои основные усилия.

При работе с сетевыми графиками пользуются определенными терминами:

Работа представляет собой выполнение некоторого мероприятия, например выполнение определенной технологической, транспортной или складской операции. Работа связана с затратами времени и ресурсов и должна иметь начало и конец. Работа обозначается на графике стрелкой, над которой проставлен номер работы (большая буква с индексом или индекс), а под ней в скобках продолжительность работы.

Фиктивная работа – та, которая включена в сетевой график для обозначения предыдущих взаимоотношений, время здесь не включается.

Событиями называются начальные и конечные точки работы, например, начало или окончание производственной операции. Событие не является процессом и поэтому не сопровождается затратами времени или ресурсов. Событие обозначается кружком с обозначением внутри (маленькая буква с индексом, либо просто индекс).

Относительно определенной работы могут быть предшествующие и последующие события (непосредственно перед ней и за ней) и предшествующий и последующие работы (каждая входящая в данное событие работа является предшествующей каждой выходящей работе, каждая выходящая работ является последующей для каждой входящей).

Основные правила, которые следует соблюдать при построении сетевого графика:

- ни одно событие не может произойти до тех пор, пока не будут закончены все входящие в него работы;

- ни одна работа, выходящая из данного события не может начаться до тех пор, пока не произойдет данное событие;
- ни одна последующая работа не может начаться раньше, чем будут закончены все предшествующие ей работы;
- сетевой график строится от исходного события к завершающему, слева на право;
- исходному событию присваивается нулевой номер, а завершающему событию – последний номер;
- работа кодируется индексом, содержащим номера событий, между которыми она заключена.

Построение сетевого графика осуществляется следующим образом:

1. Определяется перечень событий планируемой задачи.
2. Определяются работы, в результате которых должны произойти все необходимые события.
3. Исходя из определенного перечня событий и работ, составляется сетевой график, с учетом вышеперечисленных правил и способов обозначения, без учета масштаба времени.
4. Производится оценка времени выполнения всех определенных работ. Такая оценка производится либо на основании существующих нормативов, либо путем экспертных оценок, а затем полученное время проставляется на сетевом графике.
5. После построения сетевого графика, производится его анализ.

В качестве примера сетевого графика рассматривается решение задачи, состоящей из трех этапов, в решении которой принимают два подразделения под руководством директора по производству. Перечень событий проекта представлен в таблице 5, перечень работ по проекту представлен в таблице 6, сетевой график представлен на рис. 12.

Таблица 5

Перечень событий

Обозначение	Наименование
a ₀	Получено задание.
a ₁	Разработаны задания подразделениям №1 и №2.
a ₂	Выполнена работа первого этапа в подразделении №1.
a ₃	Выполнена работа первого этапа в подразделении №2, подразделением №2 получены комплектующие из подразделения №1.
a ₄	Выполнена работа второго этапа в подразделении №2.
a ₅	Выполнена работа второго этапа в подразделении №1, подразделением №1 получены комплектующие из подразделения №2.
a ₆	Выполнены работы третьего этапа в подразделениях №1 и №2, заказ готов.
a ₇	Изделие доставлено заказчику.

Перечень работ

Обозначение	Наименование	Продолжительность выполнения работы, час
A _{0,1}	Разработка заданий подразделениям №1 и №2	4
A _{1,2}	Выполнение работ первого этапа подразделением №1	8
A _{1,3}	Выполнение работ первого этапа подразделением №2	4
A _{2,3}	Передача комплектующих из подразделения №1 в подразделение №2	12
A _{2,5}	Выполнение работ второго этапа подразделением №1	4
A _{3,4}	Выполнение работ второго этапа подразделением №2	8
A _{4,5}	Передача комплектующих из подразделения №2 в подразделение №1	4
A _{4,6}	Выполнение работ третьего этапа подразделением №1	4
A _{5,6}	Выполнение работ третьего этапа подразделением №2	8
A _{6,7}	Доставка изделий заказчику	4

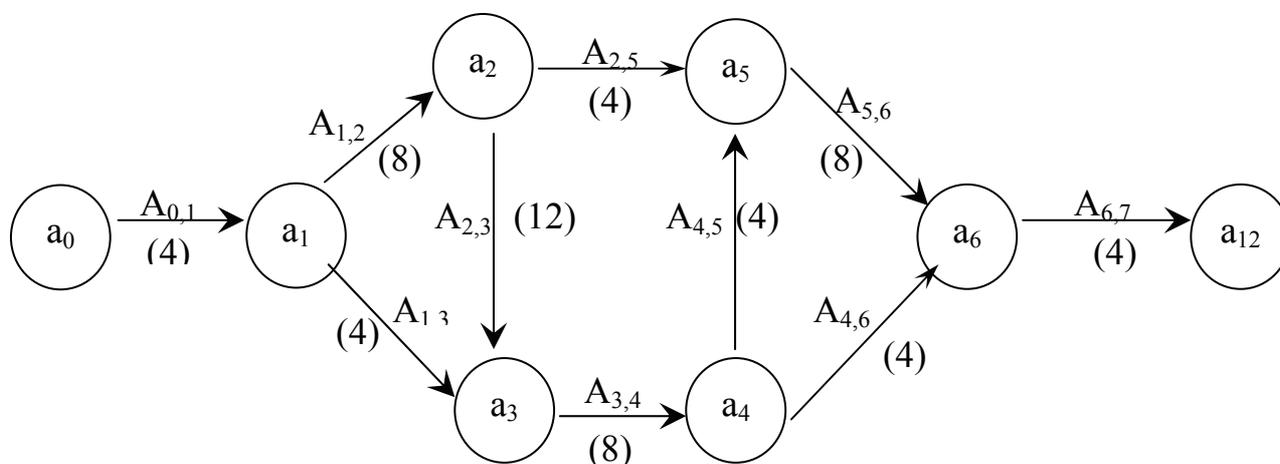


Рис. 12. Сетевой график

Наиболее широко применяемыми на практике методами сетевого планирования являются метод критического пути и метод программы развития и обзора.

Метод критического пути – МКП (Critical Path Method – CPM)- это подход к построению сетевого графика, разработанный в 1957 г. Дж. Е. Келли из «Ремингтон Рэнд» и М.Р. Уокером из «Дюпон», чтобы помочь построить календарные планы-графики в проектах технического обслуживания-

ния/текущего ремонта на химических заводах. Он полезен для проектов, где есть много видов работ, и где завершение их вовремя является обязательным условием.

Метод оценки и пересмотра планов ПЕРТ (Program Evaluation and Review Technique – PERT) был разработан в 1958 г. совместно «Локхид Эйркрафт», бюро спецпроектов военно-морских сил США и консалтинговой фирмой «Буз, Аллен и Хэмилтон» специально для планирования и контроля программы создания ядерных ракет «Поларис». В этом проекте участвовали 250 генеральных подрядчиков и более 900 субподрядчиков. ПЕРТ похож на МКП в отношении целей, сетевых графиков, внутренних вычислений и анализа. Разница состоит в том, что он рассматривает неопределенную продолжительность работ путем добавления значений вероятности. При этом, подсчеты времени, разработанные людьми, знакомыми с концепцией проекта, имеют три временных оценки: оптимистическую, наиболее вероятную и пессимистическую. Затем полученные временные оценки используются для расчета ожидаемого времени выполнения работы и величины отклонения от ожидаемого времени продолжительности каждой работы по следующим формулам:

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}, \quad v = \left(\frac{b - a}{6} \right)^2,$$

где:

- a – оптимистическая оценка времени выполнения работы;
- b – пессимистическая оценка времени выполнения работы;
- m – наиболее вероятное время выполнения работы;
- t – ожидаемое время выполнения работы;
- v – отклонение времени выполнения работы.

Оба метода в процессе их применения предполагают следующие этапы:

1. Строится сетевой график с отображением продолжительности каждого вида работ.

2. Рассчитывается самый длинный путь на сетевом графике от начала реализации проекта до его окончания (от исходного до завершающего события) – так называемый критический путь.

3. Полученный сетевой график, найденный критический путь и временные параметры используются для реализации плана, расписания выполнения работ, управления и контроля за развитием проекта.

Определенный критический путь является важнейшей частью контроля проекта. Работы, лежащие на критическом пути, так же называются критическими, а, следовательно, задержка в их выполнении приводит к задержке выполнения проекта. Длительность проекта может быть сокращена за счет сокращения времени выполнения критических работ. Одним из глав-

ных достоинств метода критического пути является возможность изменения сроков выполнения работ, не лежащих на критическом пути.

Для рассмотренного выше примера критический путь представлен на рисунке 13.

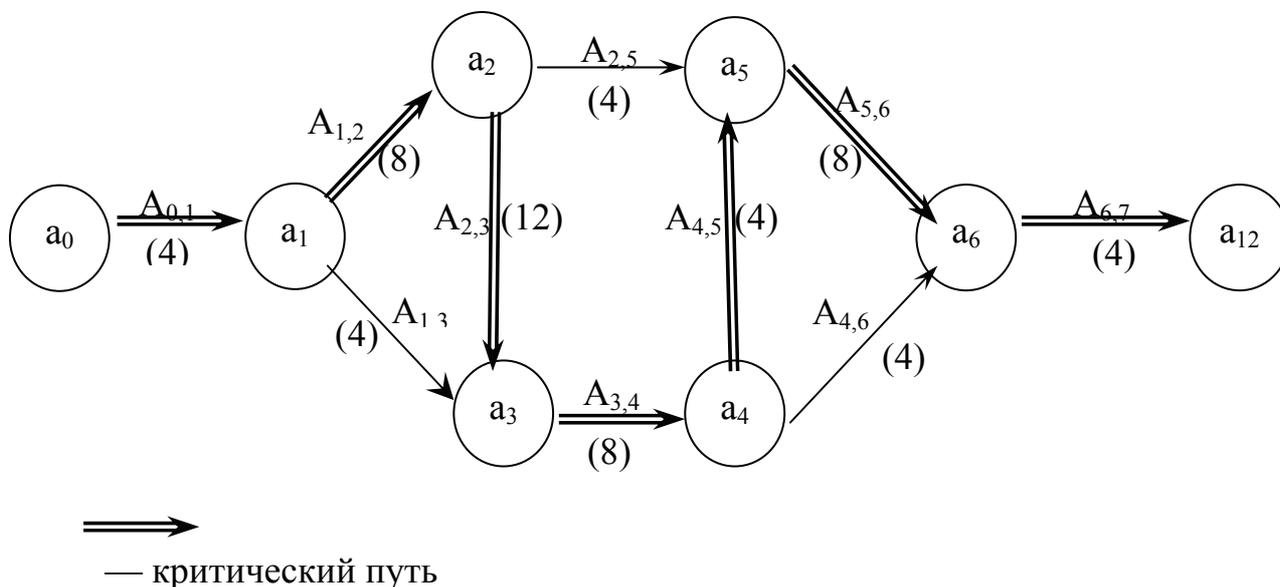


Рис. 13. Сетевой график с отображением критического пути

Критическим будет являться путь: $a_0 - a_1 - a_2 - a_3 - a_4 - a_5 - a_6 - a_7$. Этот путь имеет наибольшую продолжительность равную 48 часам.

Использование методов сетевого планирования так же позволяет осуществлять анализ критического пути для определения возможных резервы времени для работ не лежащих на критическом пути, определять вероятность завершения проекта за определенный срок.

Контрольные вопросы к теме 4:

1. Назовите основные этапы построения структуры разбиения работ проекта.
2. Что является элементами матрицы ответственности проекта?
3. Охарактеризуйте наиболее часто применяемые на практике методы сетевого планирования.

Письменные задания для самостоятельной работы к теме 4:

1. Постройте структуру разбиения работ по вашему проекту.
2. Составьте матрицу ответственности по вашему проекту.
3. Постройте календарный график Ганта по вашему проекту (масштаб выбрать в зависимости от общей длительности проекта).

Тема 5. Определение стоимости проекта

Стоимость проекта – это совокупность стоимости ресурсов проекта, стоимость и время выполнения работ проекта.

Управление стоимостью проекта включает следующие процессы:

1. *Оценка стоимости проекта*, которая определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ, в т.ч.: оборудование (покупка, аренда, лизинг), оплата труда, расходные материалы (канц. товары), материалы, обучение, субконтракты, перевозки.

Определение стоимости проекта включает:

1. СРР

2. оценку затрат для каждого элемента СРР

3. согласование

4. разработку схемы ответственности и контроля

2. *Бюджетирование*. Одна из форм бюджета – календарный план-график. Для составления календарного плана графика используется табличная форма Графика Ганта, а в ячейках таблицы проставляются суммы предполагаемых расходов. Так же очень важно при определении бюджета проекта учитывать сумму оплаты труда команды проекта и резервный фонд, создаваемый для покрытия непредвиденных расходов.

3. *Контроль стоимости проекта*.

Контрольные вопросы к теме 5:

1. Назовите основные процессы управления стоимостью проекта.
2. Что составляет основную часть стоимости проекта?

Письменные задания для самостоятельной работы к теме 5:

1. Определите стоимость вашего проекта с учетом суммы оплаты труда команды проекта и резервного фонда.

Тема 6. Управление рисками проекта

Риски – это потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба убытков. Причиной возникновения рисков являются неопределенности, существующие в каждом проекте. Риски могут быть «известные» те, которые определены, оценены, для которых возможно планирование и «неизвестные» – те, которые не идентифицированы и не могут быть спрогнозированы. Хотя специфические риски и условия их возникновения не определены, менеджеры проекта знают, исходя из прошлого опыта, что большую часть рисков можно предвидеть.

В рамках другой классификации риски, в зависимости от отношения к проекту как замкнутой системе, делят на две большие группы: внешние и внутренние. К внешним рискам в рамках проектного менеджмента относят:

- ▶ макроэкономические – риски, связанные с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли, изменением валютного курса;

- ▶ внешнеэкономические – риски, связанные с возможностью введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.;

- ▶ политические – риски, связанные с возможностью ухудшения политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе;

- ▶ природные – риски, связанные с возможностью изменения природно-климатических условий, стихийных бедствий;

- ▶ рыночные – риски, связанные с неправильной оценкой спроса, конкурентов и цен на продукцию проекта, колебаниями рыночной конъюнктуры.

К группе внутренних рисков относятся:

- ▶ неполнота и неточность проектной документации: затраты, сроки реализации проекта, параметры техники и технологии;

- ▶ производственно-технологический риск: аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.д.;

- ▶ риски, связанные с неправильным подбором команды проекта;

- ▶ неопределенность целей, интересов и поведения участников проекта;

- ▶ риск изменения приоритетов в развитии предприятия, потери поддержки со стороны руководства;

- ▶ риск несоответствия существующих каналов сбыта и требований к сбыту продукции проекта;

- ▶ неполнота и неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий- участников: возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств.

Реализуя проекты, имеющие высокую степень неопределенности в таких элементах, как цели и технологии их достижения многие компании уделяют внимание разработке и применению корпоративных методов управления рисками. Данные методы учитывают как специфику проектов, так и корпоративных методов управления.

Управление рисками – это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий.

Американский Институт управления проектами (PMI), разрабатывающий и публикующий стандарты в области управления проектами, выделяет шесть процедур, реализуемых при управления рисками:

1. *Планирование управления рисками* – процесс принятия решений по применению и планированию управления рисками для конкретного проекта. Этот процесс может включать в себя решения по организации, кадровому обеспечению процедур управления рисками проекта, выбор предпочтительной методологии, источников данных для идентификации риска, временной интервал для анализа ситуации. Важно спланировать управление рисками, адекватное как уровню и типу риска, так и важности проекта для организации.

2. *Идентификация рисков* – определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик. Идентификация рисков должна привлекать как можно больше участников: менеджеров проекта, заказчиков, пользователей, независимых специалистов.

1. *Качественная оценка рисков* – это качественный анализ рисков и определение рисков, требующих быстрого реагирования. В результате такой оценки определяется степень важности рисков и выбирается способ реагирования. Этот процесс так же предполагает оценку условий возникновения рисков с целью определения их влияния на успех проекта.

4. *Количественная оценка* – количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на проект. Количественная оценка рисков позволяет определять:

- Вероятность достижения конечной цели проекта
- Степень воздействия риска на проект и объемы непредвиденных затрат и материалов, которые могут понадобиться.
- Риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также влияние их последствий на проект.
- Фактические затраты, предполагаемые сроки окончания.

Качественная и количественная оценка рисков могут использоваться по отдельности или вместе, в зависимости от располагаемого времени и бюджета, необходимости в количественной или качественной оценке рисков.

5. *Планирование реагирования на риски* – это разработка методов и технологий снижения отрицательного воздействия рисков на проект. Данная процедура призвана обеспечить эффективность защиты проекта от воздействия на него рисков. Планирование включает в себя идентификацию и распределение каждого риска по категориям. Эффективность разработки реагирования прямо определит, будут ли последствия воздействия риска на проект положительными или отрицательными. Стратегия планирования реагирования должна соответствовать типам рисков, рентабельности ресурсов и временным параметрам. Обычно требуются несколько вариантов стратегий реагирования на риски.

При этом все методы, позволяющие минимизировать проектные риски можно разделить на три группы:

- Диверсификация или распределение рисков (распределение усилий между видами деятельности, результаты которых непосредственно не связа-

ны между собой), позволяющая распределить риски между участниками проекта. Логичнее при этом сделать ответственным за конкретный вид риска того участника, который обладает возможностью точнее и качественнее рассчитать и контролировать данный риск.

▪ Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, которое представляет собой способ борьбы с риском, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта. Зарубежный опыт допускает увеличение стоимость проекта от 7 до 12% за счет резервирования средств на форс-мажор.

▪ Страхование рисков. В случае, если участники проекта не в состоянии обеспечить реализацию проекта при наступлении того или иного рискованного события собственными силами, необходимо осуществить страхование рисков. Страхование рисков по существу является передачей определенных рисков страховой компании. Зарубежная практика страхования использует полное страхование инвестиционных проектов. Условия российского рынка страхования позволяют пока только частично страховать риски проекта: здание, оборудование, персонал, некоторые форс-мажорные ситуации.

На практике, с целью определения эффективности методов снижения рисков, может использоваться следующий алгоритм:

- рассматривается риск, имеющий наибольшую важность для проекта;
- определяется перерасход средств с учетом вероятности наступления рискованного события;
- определяется перечень возможных мероприятий, направленных на уменьшение вероятности и опасности рискованного события;
- определяются дополнительные затраты на реализацию предложенных мероприятий;
- сравниваются требуемые затраты на реализацию предложенных мероприятий с возможным перерасходом средств вследствие наступления рискованного события;
- принимается решение об осуществлении или отказе от противорисковых мероприятий;
- процесс сопоставления вероятности и последствий рискованного события с затратами на мероприятия по их снижению повторяется для следующего по важности риска.

6. *Мониторинг и контроль рисков* – это мониторинг рисков, определение остающихся рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков. Целью мониторинга и контроля является выяснить:

- Была ли система реагирования на риски внедрена в соответствии с планом;
- Было ли реагирование достаточно эффективно и насколько были необходимы изменения;

- Насколько риски изменились по сравнению с предыдущим значением;
- Оказали ли влияние риски;
- Были ли приняты необходимые меры.
- Воздействие рисков оказалось запланированным или явилось случайным результатом.

Все эти процедуры по управлению рисками взаимодействуют между собой, а также с другими процедурами в управлении проектами. Каждая процедура выполняется, по крайней мере, один раз в каждом проекте. Несмотря на то, что вышеперечисленные процедуры, рассматриваются отдельно, с четко определенными характеристиками, на практике они могут частично совпадать и взаимодействовать.

На этапе управления рисками разрабатывается матрица управления рисками, пример которой представлен в табл. 7. В таблице 8 представлен один из вариантов заполнения матрицы управления рисками на примере проекта открытия филиала строительной компании.

Таблица 7

Матрица управления рисками

Работа (из СРР)	Риски	Вероятность наступления	Степень серьезности	Трудность обнаружения	Время (фаза)	Величина ущерба	Мероприятия по предотвращению

Контрольные вопросы к теме 6:

1. Назовите основные группы рисков.
2. Перечислите шесть процедур, реализуемых при управлении рисками?
3. Опишите методы по минимизации проектных рисков.

Письменные задания для самостоятельной работы к теме 6:

1. Заполните матрицу управления рисками по вашему проекту.

Таблица 8

Матрица управления рисками проекта по открытию филиала строительной организации

Наименование работы	Риски	Вероятность наступления	Степень значимости	Мероприятия по предотвращению
Персонал	Ошибки в отборе персонала Низкая квалификация персонала	Средняя Средняя	Значительная Значительная	Тщательный отбор из максимального числа претендентов. Формирование организационной культуры.
Оборудования	Увеличение сроков Задержка в поставке оборудования Приобретение машин не должного	Низкая Средняя Средняя	Незначительная Значительная Очень значительная	Тщательный выбор поставщиков. Предусмотреть штрафные санкции в договоре поставки в случае несоблюдения сроков
Обеспечение офисного помещения коммуникациями	Увеличение сроков. Некачественное выполнение работ. Изменение стоимости работ.	Средняя Низкая Средняя	Средняя Высокая Средняя	Более тщательный выбор организаций, выполняющих соответствующие работы. Пошаговый контроль этапов выполнения работ. Более детальное составление договора с указанием конкретных сумм и сроков.
Юридическое оформление юр.лица	Увеличение сроков.	Низкая	Незначительная	Контроль этапов правового оформления. Контроль правильности составления подготовительной документации
Подписание договоров поставки, лизинговых, арендных взаимоотношений	Поставка расходных материалов, единиц транспорта и др. не в срок Поставка и передача некачественных материалов Неполучение единиц по договору	Средняя Высокая Высокая	Значительная Значительная Значительная	Работа с поставщиками, работающим в выбранном районе Четкое определение в договоре графика поставки и уменьшение штрафных санкций в случае его нарушения Удостовериться в наличии и достоверности у поставщиков лицензий и сертификатов качества на специализируемый ею вид продукции Оплата по факту получения материалов и оборудования Заключение долгосрочных договоров в случае взаимной

Продвижение	Неправильная ценовая политика. Низкий спрос на услуги. Неспособность одержать победу в тендере	Средняя Высокая Высокая	Средняя Высокая Очень значительная	Проведение исследования рынка на этапе планирования. Планирование и реализация целевой рекламной кампании (в СМИ, сети Интернет (г.Ростов-на-Дону). Участие в специализированных выставках. Участие в
-------------	--	-------------------------------	--	--

ЛИТЕРАТУРА

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами: Пер. с англ. – М.: ДМК Пресс, 2002. – 464 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 574 с.
3. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 320 с.
4. A guide to the project management body of knowledge: PMBOK. – 2004.
5. www.aproject.ru
6. www.pmi.org
7. www.projectm.narod.ru

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»

1. Основными признаками проекта являются:

- а) повторяемость, отсутствие конкретного заказчика
- б) *новизна, ограниченность во времени, множественность и сложность задач*
- в) наличие нескольких целей, однородность персонала, определенность сроков и затрат

2. Основное содержание фазы реализации проекта:

- а) испытания и опытная эксплуатация, сдача проекта в эксплуатацию
- б) оперативное планирование и контроль работ, детальное проектирование, разработка плана поставки ресурсов
- в) определение структуры работ, выбор руководителя и команды проекта, построение календарного графика работ

3. На какую фазу жизненного цикла проекта приходится максимальный объем затрачиваемых усилий:

- а) начальная фаза
- б) фаза планирования и разработки
- в) фаза реализации

4. Организационной структурой, наиболее подходящей для проектно-ориентированной организации:

- а) функциональная
- б) матричная
- в) проектная

5. Каковы полномочия руководителя проекта в рамках сбалансированной матричной организационной структуры управления проектом:

- а) от слабых до средних
- б) ограниченные
- в) от средних до сильных

6. Заказчик проекта – это:

- а) автор главной идеи проекта
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по руководству работами по проекту
- в) главный участник проекта, будущий пользователь его результатов

7. Декомпозиция целей проекта – это:

- а) иерархическая структура проекта, состоящая из нескольких уровней подпроектов и пакетов работ
- б) матрица, описывающая распределение ответственности за реализацию каждой из работ проекта
- в) горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представлены протяженными во времени отрезками

8. Основанием декомпозиции могут служить:

- а) компоненты товара
- б) этапы жизненного цикла проекта
- в) подразделения организационной структуры предприятия

9. Матрица ответственности представляет собой:

- а) описание распределения ответственности за реализацию каждой из работ по проекту
- б) описание распределения финансовых ресурсов проекта по его фазам
- в) описание сроков выполнения работ по проекту

10. График Ганта – это:

- а) круговая диаграмма, описывающая распределение времени реализации проекта по фазам
- б) горизонтальная линейная диаграмма, представляющая задачи проекта протяженными во времени отрезками
- в) график, отражающий распределение финансовых ресурсов проекта между его участниками

11. На сетевом графике отображаются:

- а) участники проекта
- б) функции проекта

в) работы проекта

12. При построении сетевого графика событиями называются:

- а) выполнение некоторого мероприятия
- б) начальные и конечные точки работы
- в) работы, обозначающие предыдущие взаимоотношения

13. Критический путь – это:

- а) самый длинный путь на сетевом графике от исходного до завершающего события
- б) самый короткий путь на сетевом графике от исходного до завершающего события
- в) оптимальный путь на сетевом графике от исходного до завершающего события

14. Особенность метода ПЕРТ состоит в:

- а) учете вероятности продолжительности работ по проекту
- б) учете возможности изменения продолжительности работ по проекту
- в) учете вероятности совершения работ по проекту

15. Продолжительность фиктивной операции на сетевом графике:

- а) зависит от продолжительности предыдущей операции
- б) равна нулю
- в) определяется как средняя от продолжительности всех операций проекта

16. Контроль всех технических аспектов проекта осуществляет:

- а) руководитель команды проекта
- б) главный инженер проекта
- в) администратор проекта

17. Разновидности матричной структуры отличаются друг от друга:

- а) полнотой полномочий руководителя проекта
- б) количеством сотрудников, вовлеченных в проект
- в) размером бюджета проекта

18. Недостатком графика Ганта является:

- а) сложные условные обозначения
- б) необходимость внесения постоянных изменений
- в) громоздкость в случае работы в сложных проектах

19. Использование метода критического пути полезно для проектов, где обязательным условием является:

- а) завершение проекта в срок
- б) завершение проекта в рамках первоначально утвержденного бюджета
- в) реализация проектов с соблюдением стандартов качества

20. Функция управления рисками проекта реализуется:

- а) только в высокотехнологичных проектах
- б) во всех проектах
- в) только в дорогостоящих проектах

21. Мероприятиями по снижению рисков являются:

- а) мониторинг рисков
- б) страхование рисков и планирование реагирования на рисковые события
- в) анализ воздействия рисков

22. Уровень детализации декомпозиции целей проекта зависит от:

- а) размеров бюджета проекта
- б) содержания проекта
- в) квалификации команды проекта

МОДУЛЬ 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Стратегическое управление персоналом

Стратегия предприятия определяется как детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, что бы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. В зависимости от стратегических приоритетов организации, формируются все элементы стратегии предприятия: производственная, маркетинговая, финансовая стратегии и др., а также стратегия управления персоналом (рис. 1).

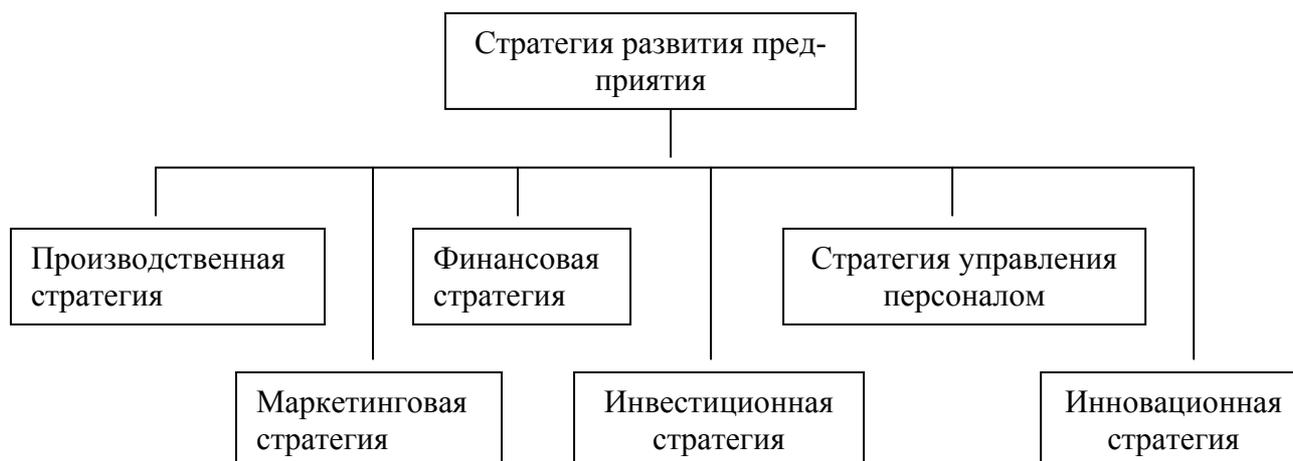


Рис. 1. Элементы стратегии предприятия

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Основными чертами стратегии управления персоналом являются ее долгосрочный характер и связь с общей стратегией организации.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- * Определение целей управления персоналом (с учетом общей стратегии и интересов работников);
- * Формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- * Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации.

Одним из главных факторов, оказывающих влияние на стратегию управления персоналом, несомненно, является стратегия развития предприятия. В зависимости от принятого варианта общей стратегии изменяются количественные и качественные требования к персоналу организации, а сформулированные цели работы предприятия в рамках общей стратегии формируют специфические цели в управлении персоналом организации (табл. 2). В

целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб управления персоналом в разработке стратегических решений фирмы.

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе (рис. 2).

Таблица 1

Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом

Тип стратегии предприятия	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p><i>Предпринимательская</i> – характерна для предприятий, развивающих новые направления деятельности с высокой степенью риска. В центре внимания быстрое осуществление ближайших мер.</p>	<p>Поиск и привлечение работников – новаторов, контактных, готовых рисковать, не боящихся ответственности, умеющих работать в команде. Ведущие сотрудники не должны меняться.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск людей способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на наставника. Приветствуется повышение квалификации и стремление к совершенствованию индивидуальных возможностей. Продвижение: в центре – интерес служащих, подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.</p>
<p><i>Динамичный рост</i> – предполагает изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Степень риска меньшая. Политика фирмы и управленческие процедуры фиксируются, т.к. являются основой дальнейшего развития фирмы.</p>	<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, должны уметь адаптироваться к изменениям, уметь работать в команде и быстро приобретать недостающие навыки для решения поставленных задач.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.. Практика повышения квалификации и продвижения работников четко структурированы и формализованы, что бы соответствовать целям фирмы. Продвижение: существует реальная возможность профес-</p>

		сионального продвижения
<p><i>Стратегия прибыльности</i> – главная цель – сохранение существующего уровня прибыльности. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различных правил и процедур.</p>	<p>Набор персонала уже готового к выполнению своих обязанностей, уровень организационной закреплённости сотрудников – минимальный.</p>	<p>Отбор и расстановка: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно проработанная. Развитие: акцент на повышение компетентности в области поставленных задач, эксперты- в узкой области.</p>
<p><i>Ликвидационная</i> – выбирается предприятиями, у которых основные направления деятельности находятся в упадке и ожидается дальнейшее падение прибылей. Продажа активов, в будущем сокращение работников, почти не уделяется внимание попыткам спасти предприятие т.к. ожидается дальнейшее падение прибылей.</p>	<p>Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации. Важно значение имеет поиск наиболее безболезненных способов сокращения занятых.</p>	<p>Набор: маловероятен из-за сокращения штатов. Вознаграждения: оплата основана на заслугах. Медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основанная на управленческих критериях. Развитие: ограничено и основано на служебной необходимости. Продвижение: возможно для тех, кто имеет требуемые навыки.</p>



Рис.2. Поэтапная модель стратегического управления персоналом

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика не является элементом стратегии управления персоналом, а представляет собой инструмент реализации стратегии, обеспечивающий ее эффективность, указывающий направление оперативной работы в области управления персоналом и обеспечивающий ее соответствие стратегии развития организации.

Основанием для классификации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таблица 2

Сравнительная характеристика открытого и закрытого типов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство прича-

	инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	стности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия
--	--	--

Контрольные вопросы к теме 1:

1. Поясните взаимосвязь общей стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.

2. Перечислите основные типы кадровой политики, назовите их основные отличия.

Письменное задание для самостоятельной работы к теме 1:

Фирма «Рост» начала свою деятельность в 1996 г. Штат ее состоял всего из семи человек. Ее руководитель – Иванов Николай, 29 лет, по образованию инженер-строитель, после окончания института работал на стройке на различных объектах, является собственником фирмы.

Компания «Рост» – известная сегодня компания на региональном западно-сибирском рынке стройматериалов. Известность пришла благодаря бурному развитию фирмы в течение последних 5 лет. В связи с бурным ростом индивидуального строительства столярная продукция была весьма востребована, что и позволило Николаю начать успешно развивать свой бизнес. Первой продукцией «Рост» были окна, двери и другая столярка для счастливых собственников новой недвижимости.

Через год Иванов, знакомясь с различными направлениями развития деревообработки и других сопутствующих областей бизнеса, на одной из выставок обратил внимание на облицовочные стеновые панели для внутренней отделки.

Собрав необходимые средства, он приобрел небольшой заводик для выпуска данной продукции и начал успешно развивать его. Кризис 1998 г. ему удалось преодолеть с незначительными потерями, и после небольших структурных перестроек Николаю удалось достаточно быстро наладить производство. Начиная уже с весны 1999 г. начался рост реализации продукции, и к концу года компания достигла докризисных объемов продаж. Таким образом, динамично развиваясь, к 2001 г. маленькая фирма превратилась в приличную, эффективно работающую компанию с общей численностью персонала более 200 человек. Компания ООО «Рост» была хорошо известна на рынке строительных материалов не только Западной Сибири, но и России в целом. Весь этот период компания развивалась очень быстро, объемы продаж начиная с 1999 г. ежегодно удваивались. К 2001 г. компания работала с большим количеством региональных партнеров. Понятно, что развитие продаж по разным регионам было неравномерным. Экономика страны стабилизировалась после кризиса и влияние конкурентов стало ощущаться очень сильно, в том числе и со стороны зарубежных производителей. Николай, размышляя о том, как строить бизнес в предстоящем 2001 г., пришел к выво-

ду, что дальнейшее активное развитие возможно только через развертывание в регионах сети своих представительств. Естественно встал вопрос о кадрах.

Необходимо отметить, что при поиске и подборе кадров в компании всегда руководствовались принципом: «Мы никогда не берем готовых специалистов извне, а воспитываем и даем расти собственным сотрудникам». И это был не просто принцип. В 2000 г. руководителями всех структурных подразделений «Рост» были те сотрудники, которые начинали работать в компании еще в 1996—1997 гг. В фирме огромное внимание уделялось работе с персоналом. Директор сам лично проводил собеседования со всеми кандидатами на ключевые подразделения – отделы продаж, маркетинга, бухгалтерии и ФЭО, информационного отдела. Следует отметить, что в компании хорошо работала созданная система подбора новых работников: обязательной была процедура заполнения кандидатом анкеты и первичного собеседования с сотрудниками отдела персонала, а также подробное собеседование с линейным менеджером.

Сам Николай при подборе персонала всегда ориентировался в первую очередь на «личности», высокий потенциал кандидатов, предполагая, что при активном развитии компании необходимы будут в перспективе хорошие руководители. Организационная структура «Рост» традиционно формировалась под конкретные задачи, которые ставились руководством. Таким образом, если задача решалась – то хорошо, если нет, то в этом случае подбирался новый руководитель соответствующего подразделения и ему предоставлялась возможность добиться решения поставленной задачи. Именно так поступил Николай. Он принял решение об открытии в регионах своих собственных компаний, которые осуществляли бы продажу продукции «Рост».

Николай 15 января 2000 г. собрал у себя совещание руководителей отделов маркетинга и продаж, финансовой службы, складской службы и поделился идеей дальнейшего развития компании в регионах. Проблема сформулирована следующим образом: через два месяца в Нижнем Новгороде должен начать работу филиал «Рост». Руководителем проекта был назначен один из сильных менеджеров отдела маркетинга Василий Горовой. Всем отделам компании необходимо было выделить по одному человеку в состав команды филиала «Рост», который должен начать работу в Нижнем Новгороде через полтора месяца. Новый проект с самого начала был хорошо продуман. В компании имелось представление о регионе и выбрано место, где разместятся офис и склад. Однако для всех отделов данный проект создавал немало трудностей, решить которые сразу невозможно. В первую очередь это касалось персонала конкретных подразделений.

Выяснилось, что к выделению людей для организации представительства фирма была не готова. Участникам проекта пришлось в спешном порядке передавать текущие дела. Принимающая новые дела сторона также не была подготовлена к дополнительной нагрузке. Отдел персонала в авральном порядке производил набор на вакансии. Ввиду того что все участники

проекта должны были ехать на новое место жительства, для них был сформирован социальный компенсационный пакет состоящий из: (оклад, премия за выполнение плана, оплата два раза в месяц авиабилетов из города Нижнего Новгорода и обратно), кроме того был определен срок в 6 месяцев для организации бизнеса на новом месте. После реализации данной части проекта члены команды могли при желании вернуться назад. Перед отъездом все члены команды прошли дополнительное обучение (ускоренный тренинг) в соответствии с их новыми обязанностями. Василий Горовой на месте провел устное распределение обязанностей и объяснил критерии оценки эффективности работы каждого члена команды. И «процесс пошел»...

Проблемы появились не сразу. Когда прошло полгода, подошло время для замены участников команды и оказалось, что замена не готова. При этом никто толком не мог сказать, почему на работу в представительство на их территории не приняли никого из специалистов Нижнего Новгорода. После возвращения участников первого десанта не все из них смогли адаптироваться к изменившимся условиям в компании. Вообще говоря, в родном «Росте» их уже никто не ждал. Тем более что представительство успешно поработало и в целом они решили поставленные перед ним задачи. Все участники проекта ожидали после возвращения домой дальнейшего карьерного роста и новой интересной работы. Однако им смогли предложить только то, чем они занимались до своей командировки.

Руководитель проекта после возвращения поработал еще несколько месяцев и уволился. Он перешел на место исполнительного директора в одной из местных компаний. Другие члены проекта также рассматривали предложения «со стороны». Новая команда, посмотрев на результаты возвращения первого «десанта», уже через несколько месяцев начала проситься обратно, ссылаясь на различные «объективные» причины.

В конечном итоге в 2002 г. представительство «Рост» в Нижнем пришлось закрыть в связи с тем, что оно приносило лишь убытки. Работать там даже на временной основе желающих не находилось. Привлечь же работников из числа местных жителей так и не успели...

Вопросы

1. Оцените политику компании по управлению человеческими ресурсами.
2. Какие кадровые ошибки были допущены руководством фирмы при организации представительства?
3. Существуют ли возможности возобновить работу представительства «Рост» в Нижнем Новгороде? Предложите план мероприятий по кадровому обеспечению работы представительства.

Тема 2. Система управления персоналом организации

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 3).

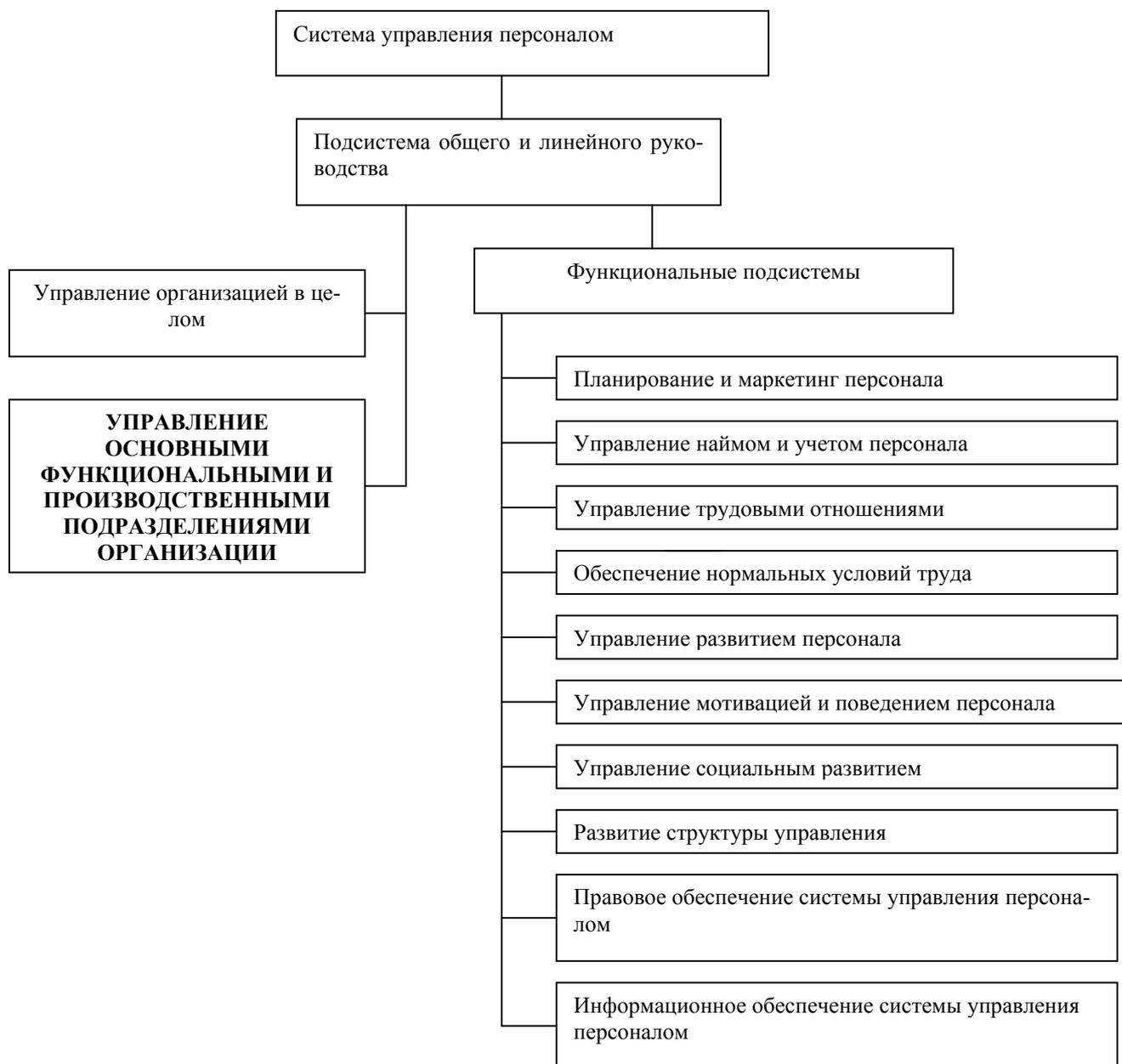


Рис. 3. Состав подсистем системы управления персоналом организации

В настоящее время в сфере управления персоналом утвердилась наиболее прогрессивная **концепция управления человеческими ресурсами (1970-е – наст. время)**. Отличие данной концепции от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления», «классической», «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капитальных вложений, связанных с привлечением рабо-

чей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Принципы концепции управления человеческими ресурсами:

1. подход к человеку как к решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;
2. ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;
3. признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
4. социальное партнерство и демократизация управления;
5. обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
6. непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
7. профессионализация управления человеческими ресурсами.

Таблица 3

Характеристика двух подходов к управлению персоналом

Персонал – это издержки	Персонал – это ресурс
минимизация вложений капитала	оптимизация вложений капитала
результаты	средства + результаты
малый период планирования	длительный период планирования
количество	качество
жесткий стиль руководства	гибкий стиль руководства
зависимый работник	автономный работник

Контрольные вопросы к теме 2:

1. Перечислите основные элементы системы управления персоналом.
2. Назовите принципы концепции управления человеческими ресурсами

Письменное задание для самостоятельной работы к теме 2:

«Уж здесь-то у меня не должно было быть проблем. А они есть. Да такой винегрет, что не знаешь, с чего начать», – Владимир Блохин глубоко вздохнул и снова обратился к лежащим перед ним бумагам. Две недели назад Владимир получил назначение на первую в своей жизни должность линейного руководителя -директора Северо-Западного филиала своей компании и приступил к выполнению поставленной ему руководством цели – в течение года создать эффективную систему управления, которая в дальнейшем могла быть распространена на другие филиалы. До нынешнего назначения Владимир, закончивший американскую школу бизнеса, в течение четырех лет работал директором по человеческим ресурсам в центрально-европейском офисе компании в Вене. Приступив к работе в новой должности, он с удивлением обнаружил, что большинство проблем лежит именно в области управления персоналом и что он не совсем уверен в том, как эти проблемы следует решать.

Филиал, в котором работало 236 человек, осуществлял продажи, монтаж и обслуживание вентиляционного и нагревательного оборудования на Северо-Западе России. Являясь независимым юридическим лицом, филиал, чей центральный офис находился в Санкт-Петербурге, вел самостоятельную хозяйственную деятельность, а оперативно подчинялся штаб-квартире компании в Москве. Предприятие достаточно успешно развивало продажи нового оборудования, поставляемого из Западной Европы, за три года доведя свою долю рынка до 70 процентов. К сожалению, из-за низких темпов нового строительства в регионе эта относительно высокая цифра приносила не слишком высокий доход в абсолютных величинах. Основным бизнесом филиала оставалось техническое обслуживание оборудования, установленного еще в советские времена. Главными заказчиками были местные органы власти, крайне неаккуратно относившиеся к своим обязанностям оплачивать услуги подрядчиков. В результате дебиторская задолженность филиала приблизилась к величине годовой выручки, что неминуемо повлекло образование кредиторской задолженности, в том числе двухмесячного отставания по выплате заработной платы. Владимир знал о существовании подобных сложностей и раньше, но впервые столкнувшись с ними в реальности, несколько растерялся. Произошло это, когда финансовый директор сообщил ему, что на счету филиала есть 115 тысяч рублей, которые можно потратить на частичное погашение задолженности по заработной плате или на приобретение заказанных новым директором филиала персонального компьютера, принтера, проектора для демонстрации слайдов и другой оргтехники.

В не меньшую растерянность привело Владимира и знакомство с системой управления персоналом. Неприятно удивили размеры центрального офиса, в котором работало 26 человек (см. рис.), а также то, что последний новый сотрудник пришел в филиал почти три года назад. Помимо офиса в Петербурге, в филиале существовало 12 участков, самый отдаленный из которых находился в 350 километрах от города. Участки возглавлялись начальником, который занимался всей управленческой работой, а также выступал в роли специалиста по продажам на своей территории. Большинство начальников участков «выросли» из механиков и часто не имели высшего образования. В конце каждого месяца начальники приезжали в центральный офис с отчетами, а также ведомостями заработной платы. Отчет включал основные производственные показатели, а также совершенные начальником расходы. Система заработной платы также поразила Владимира – фонд оплаты труда был зафиксирован для каждого участка, однако внутри этого фонда каждый руководитель имел достаточно высокую степень свободы. Каждому сотруднику было гарантировано только 50 процентов тарифной ставки соответствующего разряда, остальное зависело от решения начальника участка, причем никаких формализованных критериев оценки не существовало. Так же оплачивался труд сотрудников центрального офиса. Хотя филиал имел годовой бизнес-план и бюджет, устанавливаемые штаб-квартирой в Москве, ни участки, ни отдельные руководители не имели ни

планов, ни индивидуальных целей. Аттестация в филиале не проводилась. Владимир долго думал, с чего начать преобразования в филиале, в необходимости которых у него не было сомнений, и наконец составил план действий, который второй день лежал на его столе и по-прежнему вызывал сомнения.

Согласно плану Владимир должен был собрать всех руководителей филиала, включая начальников участков, и объявить им о программе организационных изменений, ключевыми аспектами которой должны были стать:

- оптимизация организационной структуры и сокращение численности сотрудников центрального офиса до 14 человек в течение двух месяцев;
- переход на окладную систему оплаты труда и одновременное приведение размера оплаты в соответствие с финансовыми возможностями филиала, исключение образования задолженности по заработной плате;
- установление индивидуальных целей всем руководителям филиала, включая начальников участков;
- проведение ежемесячных управленческих совещаний по итогам периода;
- введение полугодовой аттестации для всех руководителей и ИТР.

После встречи с руководителями Владимир предполагал объехать все участки и разъяснить суть преобразований каждому сотруднику филиала.

Вопросы

1. Насколько точной является оценка Владимиром ситуации в филиале?
2. Сформулируйте стоящие перед Блохиным цели. Какую стратегию для реализации этих целей вы могли бы предложить? Какая стратегия управления персоналом обеспечит реализацию данной бизнес – стратегии?
3. Эффективен ли разработанный Владимиром план реорганизации? В чем его сильные стороны, недостатки? Предложите альтернативный план перемен.
4. На что следует потратить имеющиеся у филиала деньги?

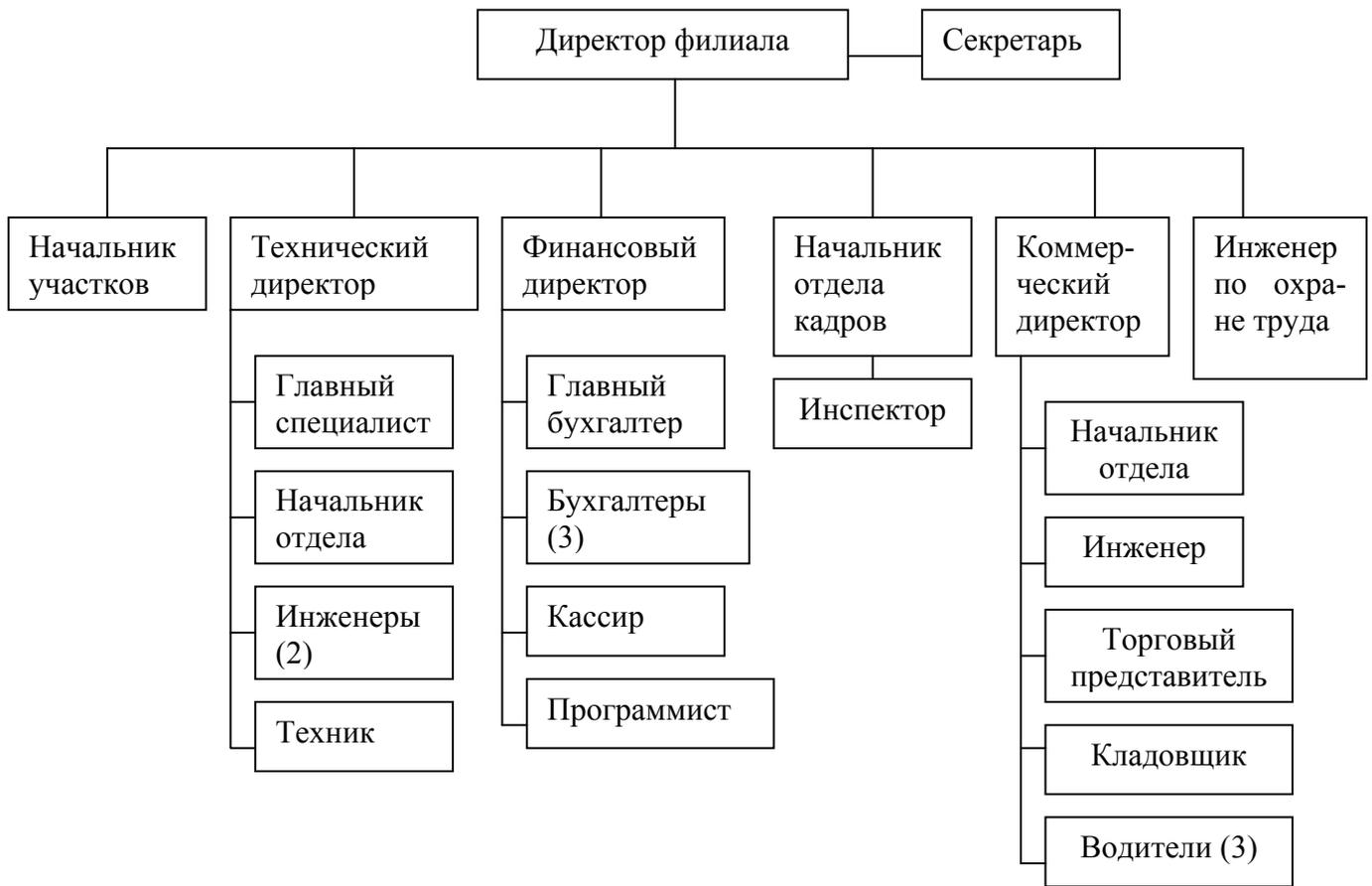


Рис. 3. Организационная структура филиала

Тема 3. Формирование корпоративных кадровых требований

Компетенция – это совокупность знаний, умений, навыков и способов общения, наличие которых у персонала обеспечивает эффективную работу предприятия.

Ключевую компетенцию можно определить как – уникальные знания и умения персонала, обеспечивающие реализацию стратегии развития предприятия и устойчивое конкурентное преимущество.

Внутрифирменный кадровый стандарт (ВКС) – это основные требования организации к персоналу, включающий знания, умения и навыки, личностные качества, требования к образованию и опыту работы, медицинские ограничения по каждой конкретной должности, сформулированные на основании стратегии развития предприятия (рис. 4).

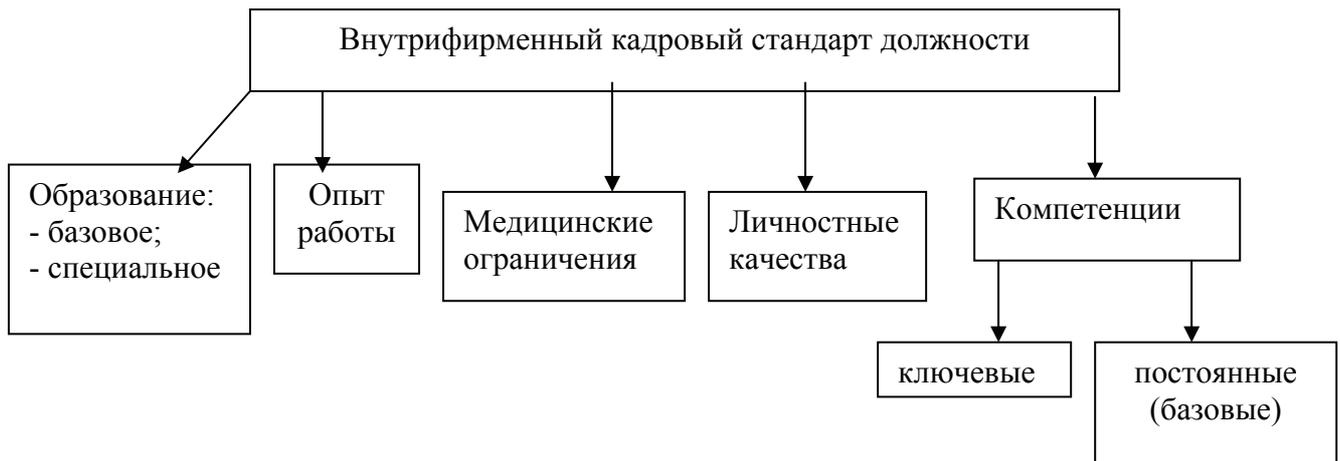


Рис. 4. Структура внутрифирменного кадрового стандарта

Таким образом, внутрифирменный кадровый стандарт должен включать следующие разделы:

1. название специальности, перечень подразделений, в которых есть работники этой профессии;

2. требования к образованию: как к базовому, так и специальному;

3. требования к опыту работы: минимальный стаж работы по каждой конкретной должности и разряду;

4. требуемые компетенции:

4.1. постоянные (базовые) компетенции: минимальные требования к знаниям, умениям и навыкам для работы в данной должности и по данному разряду, так же для всех профессий являются обязательными знания по охране труда, и основы корпоративной политики предприятия (например для директора по персоналу в качестве базовых компетенций могут быть: навыки в области процесса управления по целям, знание основных технологий в области подбора, отбора и найма топ-менеджеров, навыки в области разработки системы мотивации персонала, навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании, знание законодательных и нормативных правовых актов в области управления персоналом, управление конфликтами и др.);

4.2. ключевые компетенции: компетенции, меняющиеся в зависимости от стратегических приоритетов компании и призванные обеспечивать реализацию стратегии развития. В качестве ключевых компетенций могут быть: креативность (инновационные способности), способность к обучению, умение управлять проектами, клиентоориентированность, умение убеждать и отстаивать свое мнение, умение работать в команде и др.

Оптимальная степень обобщения обычно дает 5-15 ключевых компетенций. Их необходимо определять путем мозгового штурма среди руководства компании.

5. личностные характеристики: включает требования к возрасту, полу, личностным качествам, психофизиологическим особенностям, предъявляемые к персоналу, работающему в данной профессии (например: нацеленность на результат, работоспособность, инициативность, стрессоустойчивость, лидерские качества).

6. медицинские ограничения: включают требования к состоянию здоровья работников определенных профессий согласно нормативным материалам.

Процесс формирования внутрифирменного кадрового стандарта достаточно сложен и состоит из нескольких этапов (рис. 5).

Контрольные вопросы к теме 3:

1. Дайте определение «компетенции» и «ключевой компетенции».
2. Опишите структуру внутрифирменного кадрового стандарта.

Письменное задание для самостоятельной работы к теме 3:

Опишите внутрифирменный кадровый стандарт для одной из руководящих должностей вашей организации и для одной из должностей специалистов вашего предприятия.

Тема 4. Найм и отбор персонала

Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации. Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Существует множество источников найма, которые объединяются в две группы: внутренние источники – из работников организации и внешние источники – из людей, до этого никак не связанных с организацией (табл. 4). Преимуществ и недостатки каждого источника представлены в таблице 5.

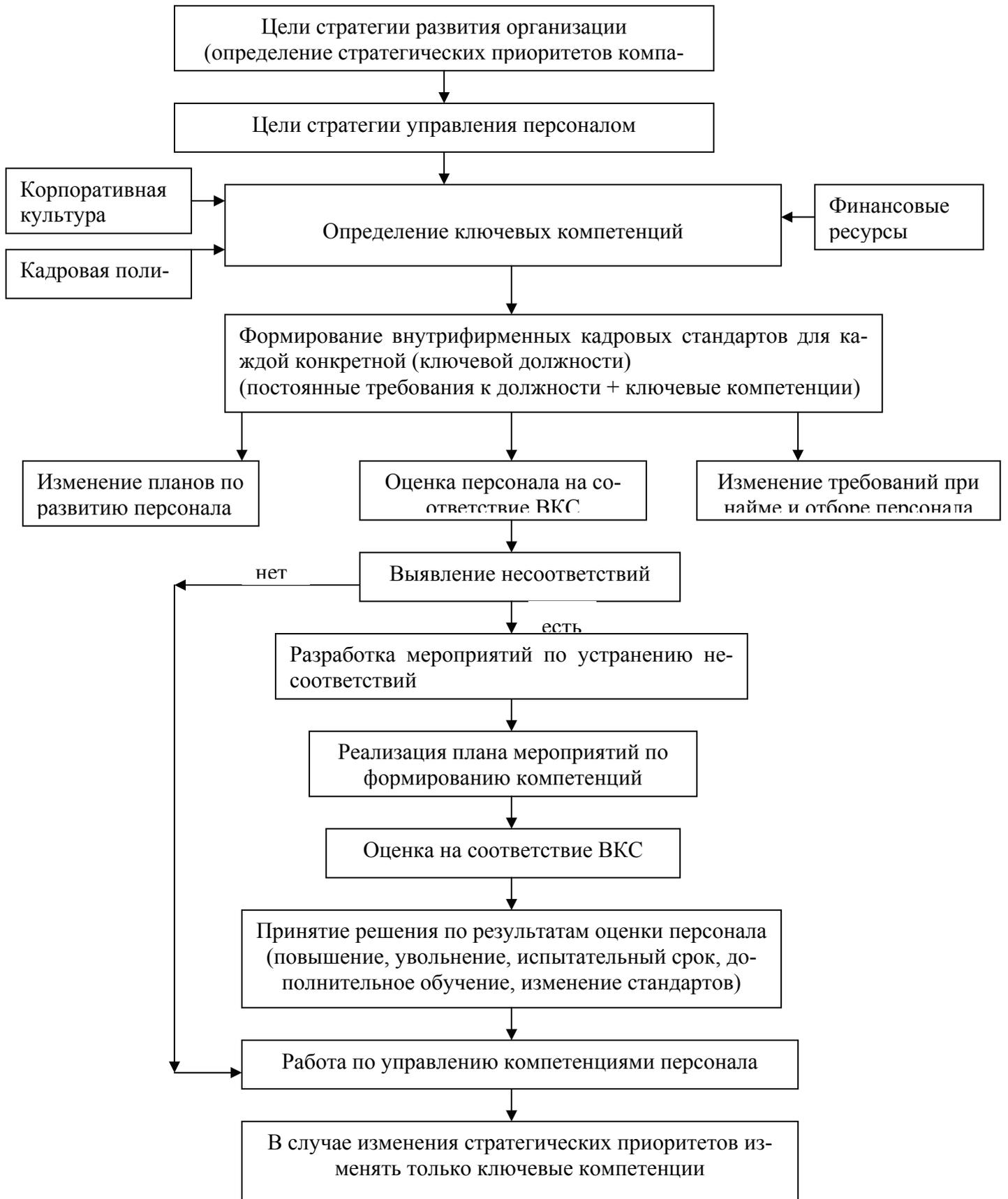


Рис. 5. Механизм формирования системы внутрифирменных кадровых стандартов

Таблица 4

Источники привлечения персонала

<i>Внутренние</i>	Внешние
Продвижение Ротация Внутренняя реклама Рекомендации сотрудников организации Бывшие работники	Контакты с учебными заведениями Государственная служба занятости Рекрутинговые (кадровые) агентства Реклама в СМИ Переманивание лучших работников из других компаний – «охота за головами» хэд-хантинг Временный найм (лизинг персонала)

Таблица 5

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
Внутренние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none"> * Возможность служебного роста * Повышение степени привязанности к организации * Снижение затрат на привлечение персонала * Претенденты на должность хорошо известны * Претендент на должность знает данную организацию * Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации * Освобождение занимаемой должности для молодых кадров * Быстрое заполнение вакантной должности * Нет необходимости в адаптации * Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала * Снижение текучести кадров * Рост мотивации и степени удовлетворенности трудом 	<ul style="list-style-type: none"> * Ограниченные возможности для выбора кадров * Возможны конфликтные ситуации в коллективе при наличии нескольких претендентов на должность * Появление панибратства или конфликтов из-за того, что нынешний руководитель раньше был на равне с подчиненными * Нежелание отказывать в чем-либо сотруднику данной организации * Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах * Удовлетворяется только качественная потребность, но через повышение квалификации, что связано с затратами
Внешние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none"> * Большие возможности выбора * Появление новых импульсов для развития организации * Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах * Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации 	<ul style="list-style-type: none"> * Высокие затраты на привлечение персонала * Рост текучести кадров * Ухудшение социально-психологического климата среди давно работающих в организации * Высокая степень риска при прохождении испытательного срока * Плохое знание данной организации * Длительный период адаптации * Снижение возможности карьерного роста

	для работников организации * Нового работника плохо знают в данной организации
--	---

На практике выделяют следующие этапы процесса замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

- разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;

- широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

- отбор на должность из числа лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

Непосредственный руководитель участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой. Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рис. 6.

Контрольные вопросы к теме 4:

1. Назовите основные источники привлечения персонала, перечислите их достоинства и недостатки.

2. Перечислите основные этапы процесса замещения вакантной должности.

Письменное задание для самостоятельной работы к теме 4:

За два месяца удалось сделать немало – практически все ключевые должности в штаб-квартире компании сотовой связи были заполнены, подобраны три региональных директора, которые уже приступили к созданию своих организаций. Однако один из регионов, потенциально самый перспективный, оставался без руководителя. Этот факт очень тревожил Михаила Алексеенко, генерального директора компании, однако он никак не мог сделать свой выбор. У каждого из прошедших первичный отбор кандидатов были свои уникальные достоинства, и генеральный директор сомневался, что в настоящий момент важнее для регионального директора – опыт выстраива-

ния контактов во властных структурах, знание российского сотового бизнеса или общеуправленческие навыки (см. табл.).

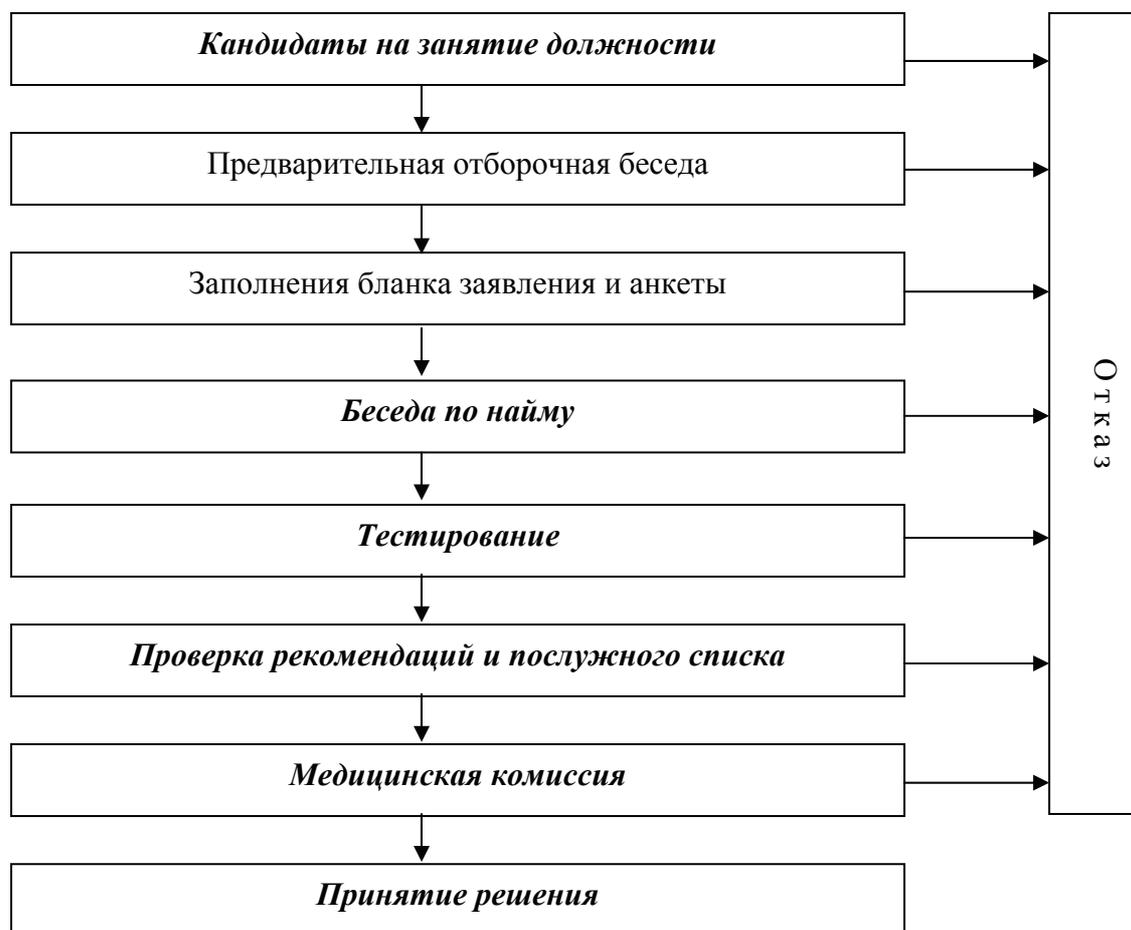


Рис. 6. Процедура отбора персонала

Менеджер рекрутинговой компании Елизавета, обезоруживающая своей очаровательной улыбкой и знанием «всех и вся» на российском рынке, активно продвигала кандидатуру Шматкова. С ее аргументами было трудно не согласиться – отставной генерал был представителем, коммуникабелен, вхож в самые высокие кабинеты в регионе. «Да, он не разбирается в тарифных планах, но разве это задача регионального директора?» – пыталась спровоцировать Алексеенко Елизавета.

Самому генеральному очень нравился другой кандидат – Давид Холл, с которым Михаил был знаком уже более года. Однако американский паспорт в юном возрасте покинувшего СССР менеджера и его относительная молодость смущали Алексеенко.

Третий кандидат рассказал Михаилу много интересного из жизни региональных сотовых компаний, в советах директоров которых ему довелось работать, ему, безусловно, не было равных с точки зрения понимания состояния отрасли, тенденций развития, взаимодействия с регулирующими ор-

ганами. В то же время, общаясь с Владимиром, Алексеенко не чувствовал азарта и мотивации, столь необходимых для данного проекта.

Михаил думал, время шло, а он продолжал работать за регионального директора.

Вопросы

1. Какому кандидату Вы бы отдали предпочтение?
2. Почему, на Ваш взгляд, Михаил не может принять окончательного решения? Что бы Вы ему рекомендовали?
3. Какие другие важные данные Вы бы запросили, чтобы принять решение?
4. Есть ли смысл искать дополнительных кандидатов?

Кандидаты на должность Регионального директора

Кандидаты	Андрей Шматков	Дэвид Холл	Владимир Седов
Возраст	55	35	41
Образование	Киевское военное училище связи	МВА (США), инженер по компьютерным системам (США)	Инженер-связист (СССР)
Занимаемая должность	Зам. Генерального директора Телекомсервис	Директор по операциям, региональная софтовая компания (РФ)	Региональный директор оператора NMT – 450, член Советов директоров 6 региональных операторов
Опыт работы	Зам. Начальника войск связи 35 лет службы в ВС СССР	Директор по маркетингу и продажам Специалист по информационным системам	Менеджер проекта Инженер

Тема 5. Мотивация персонала

С точки зрения менеджмента **мотивация** – это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Система мотивации персонала – это организованная совокупность воздействий на персонал, побуждающая их выполнять свою работу наилучшим для предприятия образом.

Основной целью функционирования системы мотивации персонала является повышение эффективности деятельности предприятия.

Для обеспечения поведения персонала в соответствии с целями предприятия, руководство располагает следующими стимулами:

1. Денежное вознаграждение:
 - 1.1. Заработная плата – оплата труда наемного работника, включающая основную и дополнительную заработную плату.

1.2. Бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия, связанные как правило со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают бонусы за отсутствие прогулов, за заслуги, за выслугу лет, целевой.

1.3. Участие в прибыли. Организацией устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли зависит от ранга руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате.

1.4. Участи в акционерном капитале. Покупка акций предприятия по льготным ценам или безвозмездное получение акций и последующее получение дивидендов.

1.5. Предоставление льготных кредитов.

2. Непосредственное удовлетворение материальных потребностей:

2.1. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом.

2.2. Предоставление рабочей одежды

2.3. Организация питания: выделение средств на организацию питания на фирме, выплата субсидий на питание

2.4. Выделение средств на покрытие расходов по обучению персонала и оплату образования на стороне.

2.5. Медицинское страхование как самих работников, так и членов их семьи, программы медицинского обслуживания.

2.6. Организация работы консультативных служб для сотрудников организации.

2.7. Программы жилищного строительства: выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.

2.8. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей.

2.9. Гибкие социальные выплаты: компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» льгот и услуг, а работник в пределах установленной суммы самостоятельно выбирает льготы и услуги.

2.10. Страхование жизни работника за счет средств компании и за символическое отчисление – членов его семьи.

2.11. Организация спортивных и культурных мероприятий для работников, содержание корпоративных домов отдыха.

2.12. Возмещение расходов, связанных с изменением социального статуса работника (женитьба, рождение ребенка, расходов связанных с переездом).

3. Общественное признание заслуг, как отдельной личности, так и коллектива: ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги того или иного сотрудника перед фирмой; специальные статьи во внутрифирменной прессе; специальные задания; почетные значки, вручаемы в присутствии коллег; обеды с руководством; вручение сувениров; открытки с благодарно-

стью за его работу, посылаемые сотрудникам на дом к личным и общественным праздникам.

4. Предоставление возможностей для творчества, что способствует самореализации и самовыражению сотрудников: наличие творческих элементов в труде работника, перевод на интересный участок работы, творческие командировки.

5. Привлечение работников к управлению.

6. Изменение статуса работника: прием на работу, увольнение, продвижение по службе, зачисление в кадровый резерв, установление нового оклада, перемещение в другое подразделение.

7. Наказание (принуждение).

8. Улучшение условий труда и режима работы: улучшение психофизических и эргономических условий труда; предоставление работнику дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска; организация гибкого графика работы; сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.

9. Стиль управления.

10. Организационная культура

Существует большое количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этого процесса. Все современные теории мотивации делят на:

- теории содержания мотивации – они основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации (теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория приоритетных потребностей Дэвида МакКлелланда, теория Фредерика Герцберга, теория FRG К. Альдерфера, Скиннера Бернарда и др.);

- процессуальные теории мотивации – они исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты (теория «Х» и «У» Д. Макгрегора, теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера – Лоулера, модель выбора риска Д. Аткинсона и др.).

Рассмотрим основные теории мотивации.

Иерархия потребностей индивида Абрахама Маслоу



Рис. 7. Иерархия потребностей по А. Маслоу

А. Маслоу выделили пять видов потребностей человека и объединил их в две группы: первичные потребности – заложенные генетически и вторичные, которые создаются с опытом (рис. 7). Все выделенные в иерархической последовательности потребности могут проявляться одновременно, однако потребности, показанные у основания треугольника, являются наиболее сильными, доминирующими, определяющими поведение человека до того момента, пока он их не удовлетворит. Следующее по силе воздействие будут оказывать потребности, расположенные непосредственно выше.

В практическом плане можно сделать следующие выводы:

1. Для воздействия на поведение человека следует сначала выяснить, какая потребность в данный момент для него главная и показать возможность организации в удовлетворении этой потребности.

2. Следует помнить, что потребности работника могут быстро меняться, поэтому необходимо своевременно улавливать эти изменения и менять набор методов и приемов мотивации.

Теория X и Теория Y Дугласа Мак-Грегора

В Теории X человек рассматривается как бесконечно ленивое существо, готовое работать в крайнем случае, не стремящееся и не готовое нести ответственность. В соответствии с этой теорией мотивация, указания и контроль должны осуществляться извне, так как считается что работником руководят страх и жадность.

В Теории У наоборот считается, что труд – естественное состояние человека, способное приносить радость и удовольствие. Это означает, что внешний контроль, принуждение является не единственным средством заставить человека работать. Эта теория утверждает, что работник может осуществлять самоконтроль и самоуправление, если он разделяет те цели, к которым стремиться организация.

Теории Х и У описывают позиции и склонности людей. Менеджеру, конечно, следует придерживаться теории У, но все же помнить о положениях теории Х (см. табл. 6).

Таблица 6

Список предложений о человеческой природе, которые подчёркивают особенности Теории Х и Теории У Д. Мак-Грегора

Теория Х	Теория У
1. Работа в сущности неприятна большинству людей.	1. Работа также естественна как игра при выгодных условиях.
2. Большинство людей не имеют амбиций, обладают малым желанием брать на себя ответственность, и предпочитают быть ведомыми.	2. Самоконтроль часто необходим при достижении организационных целей.
3. Большинство людей имеют малую способность применять творческие силы для разрешения поставленных проблем.	3. Творческие способности при разрешении поставленных проблем – широко распространённая черта работников.
4. Мотивация затрагивает физиологические потребности и потребность в безопасности	4. Мотивация охватывает все уровни потребностей.
5. Большинство людей должны находиться под постоянным контролем и часто наказываться, чтобы достичь корп-ых целей.	5. Люди могут проявлять самоконтроль и применять творческие силы в работе при правильной мотивации.

Выводы:

1. применение теории У для мотивации руководителей означает обогащение их труда, расширение их обязанностей при соответствующем увеличении прав. Применение теории У к рабочим означает увеличение их роли в управлении, предоставление им прав в принятии решений.

2. в зависимости от обстоятельств необходимо использовать сочетание элементов теории Х (страх, принуждение, выговор) и элементов теории У (передача ответственности, стимулирование самоуправления).

Теория мотивационной гигиены Фредерика Герцберга

Ф. Герцберг разбил все факторы способствующие мотивации трудового поведения на две группы (табл. 7):

- мотивирующие факторы, способствуют удовлетворению трудом, имеют положительный эффект на работу, способствуют повышению уровня производительности.

- гигиенические факторы – препятствующие удовлетворенности трудом. Нормальный уровень этих факторов не влияет на положительные мотивации.

вы трудового поведения, но если работник не доволен состоянием хотя бы одного из этих факторов, мотивация к труду резко снижается.

Выводы:

1. необходимо обеспечивать нормальное состояние гигиенических факторов, так как их невыполнение может вызвать у сотрудников неудовлетворенность работой.

2. для разработки системы мотивации работников следует использовать группу мотивирующих факторов.

Таблица 7

Мотивационные и гигиенические факторы по теории Ф. Герцберга

МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ	ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Работа сама по себе Достижения Признание достижений Ответственная работа Рост и развитие	<i>Окружение</i> Трудовая политика предприятия Контроль Условия работы Отношения между людьми Зарплата, социальный статус, гарантии сохранения работы

Психологические правила управления мотивацией

1. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочном периоде.

2. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

3. Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

4. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворение.

Контрольные вопросы к теме 5:

1. Какие мотивационный инструменты руководитель организации может использовать на практике?

2. Какие виды потребностей человека выделял А. Маслоу?

3. Перечислите мотивационные и гигиенические факторы по теории Ф. Герцберга.

Письменное задание для самостоятельной работы к теме 5:

Президент поставил Ирине Смолиной неразрешимую по ее мнению, задачу, сделать Анатолию Смирнову предложение, от которого бы тот не смог отказаться. 27-летний Анатолий успешно прошел серию собеседований и был утвержден президентом в качестве кандидата на должность начальника отдела внутреннего аудита крупной сырьевой компании. Проблема состояла в том, что получаемое на нынешнем месте работы Анатолия вознаграждение (месячный оклад 13500 руб, годовая премия до 15% оклада), не вписывалось в утвержденную 6 месяцев назад сетку должностных

окладов (см. табл.). Ирина знала, что президент очень хочет видеть молодого человека в компании, однако две недели назад он категорически отказался утвердить оклад, выходящий за рамки тарифной сетки, одному из ключевых сотрудников, заявив, что «мы не для того устанавливаем правила, чтобы самим их нарушать».

Тарифная сетка должностных окладов (фрагмент)

Разряд	Должность	Минимальный месячный оклад, руб.	Максимальный месячный ок- лад, руб.	Максимальный размер годовой премии, % от годового оклада
1	Вице-президенты, директора дочер- них компаний	15000	25000	100%
2	Директора депар- таментов	10000	18000	25%
3	Начальники служб, начальни- ки отделов	5000	12000	20%

Вопросы

1. Как поступить Ирине в данной ситуации?
2. Какие альтернативные решения данной проблемы вы могли бы предложить?

Тема 6. Система оценки персонала

Оценка персонала – это процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

Основные цели оценки:

- административные цели (повышение, перевод, понижение, увольнение)
- контроль качества управленческой деятельности
- более эффективная расстановка кадров
- определение соответствия заданным критериям оплаты труда
- определение способов мотивации работников
- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации
- разработка программ развития работников
- совершенствование процесса управления персоналом
- выявление резервов работы организации.

Виды и методы оценки персонала

Метод шкалирования. Предполагает балльное определение значения показателей, где баллы характеризуют степень выраженности показателя. Чтобы снизить субъективность оценки, числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием.

Таблица 8

Использование метода шкалирования

Показатель	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1	2	3	4	5
Соблюдение установленных (согласованных) сроков	(редко)	(часто не соблюдается)	(в основном)	(с некоторыми исключениями)	(все-гда)

Метод анкет (альтернативных характеристик). Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника и он отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Сумма отметок дает общий рейтинг данного сотрудника.

Таблица 9

Использование метода анкет (альтернативных характеристик)

Сотрудник:	
Соблюдает все сроки	<input type="checkbox"/>
Имеет сложности при координации различных задач	<input type="checkbox"/>
Чувствительно реагирует на критику	<input type="checkbox"/>
Работает больше, чем требуется	<input type="checkbox"/>
Нелегко находит контакт с внешним окружением	<input type="checkbox"/>
В условиях дефицита времени работает безошибочно	<input type="checkbox"/>
Составляет четко структурированные отчеты	<input type="checkbox"/>

Управление по целям (МБО) – метод управления и оценки персонала, при котором руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели работы последнего на определенный период, и по истечению периода руководитель оценивает степень их реализации. Часто используется для определения размера годовой (полугодовой) премии.

Таблица 10

Примеры использования метода управления по целям

Должность	Размер организации и сфере деятельности	Формулировка цели
Директор завода	Средний размер; завод по производству холодильников	Уменьшить текучесть кадров с 13% до 10% к 1 января
Менеджер по продукции	Большой размер; завод по производству продуктов питания	Увеличить рынок сбыта продуктов питания не меньше, чем на 2,3% до 1 сентября, увеличивая затраты не более, чем на 1,5%
Агент по продаже	Средний размер; завод по производству нефтепродуктов	Найти не меньше 5 новых покупателей в центральном районе и в течение следующего полугодия заключить с двумя контракт

Инженер	Большой размер; строительная организация	Завершить разработку проект тепловой подстанции за 10 дней до установленного срока сдачи комплекта документации
---------	--	---

Оценка 360⁰ (круговая аттестация) – метод аттестации сотрудника, состоящего в его оценке самим сотрудником, руководителем, и его коллегами (коллегами по подразделению и подчиненными, клиентами). Для каждой должности составляется список профессиональных компетенций (максимум 10-12), которые прописываются в конкретных поведенческих примерах (на каждое качество 5-7 утверждений) Оценка проводится как правило по пятибалльной системе, а потом определяется средняя. После получения результатов обязательно проводится беседа с оцениваемым сотрудником, доведение до него результатов, составление индивидуального плана развития.

«+» – объективность, позволяет получить полную картину профессиональных и личностных качеств, знаний и умений сотрудника, подходит для массового тестирования.

«-» – не оцениваются конкретные результаты работы.

Пример опросника приведен в таблице 11.

Ключ к опросникам 360⁰

Блок оцениваемых качеств	№ вопросов
Профессиональные качества	1-6
Обучаемость, стремление к росту	7-10
Волевые качества	11-15
Коммуникативные навыки	16-21
Поведение в кризисной ситуации	22-25
Принятие решений	26-28
Клиентоориентированность	29-30

Таблица 11

Деловые качества работника

Ф.И.О. оцениваемого работника Название службы, которая дает оценку

№	Качества	Оценка в баллах									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Наличие умений, знаний, необходимых в работе (профкомпетентность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Способность переносить большие нагрузки на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Способность заменить другого работника на его рабочем месте	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Самостоятельность в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Готовность брать на себя дополнительные нагрузки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Готовность делать «неприятную» работу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способность к обучению, освоению нового	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Стремление самостоятельно повышать свою ква-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	лификацию										
9	Стремление к должностному росту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Восприимчивость к новой информации, изменениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ответственность, дисциплинированность, собранность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Требовательность к себе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Требовательность к другим	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Самокритичность, способность видеть и признавать свои ошибки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Умение слушать и располагать к общению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Тактичность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Способность к пониманию, сочувствию и сопереживания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Разбирается в людях и верно понимает мотивы их поведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Умение правильно строить отношения с вышестоящими	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Умение правильно строить отношения с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Способность не терять самообладание в сложных ситуациях	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Умение найти нужный стиль поведения в любой ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Способность организовать работу других в сложных ситуациях	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Умение быстро и правильно оценить ситуацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Самостоятельность в оценке ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Способность предвидеть последствия принимаемых решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Конструктивное использование опыта коллег в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Стремление максимально понимать и удовлетворять потребности гостя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Умение оценить полезность осуществляемых действий с точки зрения дополнительного удовлетворения потребностей гостя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

“Центр оценки” (Assessment Center).

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него личностные и профессионально значимые качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга (последнее у нас почти не практикуется).

Оценку таким методом имеет смысл проводить при отборе кандидатов на ключевые должности, при формировании кадрового резерва и определении потребности в обучении. Недостатком этого метода является то, что результаты оценки зависят от профессионализма консультантов, метод дорогостоящий и не подходит для массовой аттестации.

Аттестация – традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев. Цель аттестации – рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Результаты аттестации служат юридической основой для продвижения по службе, премирования, определения заработной платы, а также понижения в должности и увольнения. Аттестация проходит в 4 этапа:

1. подготовительный этап: издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, составляется список аттестуемых сотрудников, подготавливаются оценочные листы, информируется трудовой коллектив о порядке проведения аттестации.

2. этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы (непосредственный руководитель, коллеги, вышестоящее руководство, менеджер по персоналу), которые по соответствующей методике осуществляют оценку показателей уровня знаний, навыков, умений, качества и результатов труда аттестуемого.

3. этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии с участием аттестуемого и его непосредственного руководителя; рассмотрении всех материалов, предоставленных на аттестацию; заслушивании аттестуемого и его непосредственного руководителя; обсуждение материалов аттестации; формирование заключения и рекомендаций по аттестации работников.

4. этап принятия решения по результатам аттестации: аттестационная комиссия дает рекомендации по повышению аттестуемого, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, об освобождении от занимаемой должности.

Контрольные вопросы к теме 6:

1. Перечислите основные цели оценки персонала.
2. Для отбора кандидатов на какие должности наиболее эффективен метод «Центра оценки»?
3. Назовите основные этапы проведения аттестации.

Письменное задание для самостоятельной работы к теме 6:

Сформулируйте, используя принципы метода «Управления по целям», цели для трех должностей вашей организации.

Тема 7. Система развития персонала

Система развития персонала представляет собой комплекс целенаправленных образовательных, информационных, социально-культурных и мотивационных мероприятий, которые содействуют повышению компетентности работников и усилению их мотивации. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможность реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, роста качества продукции и производительности труда. Графически элементы системы развития персонала можно представить следующим образом (рис.8):

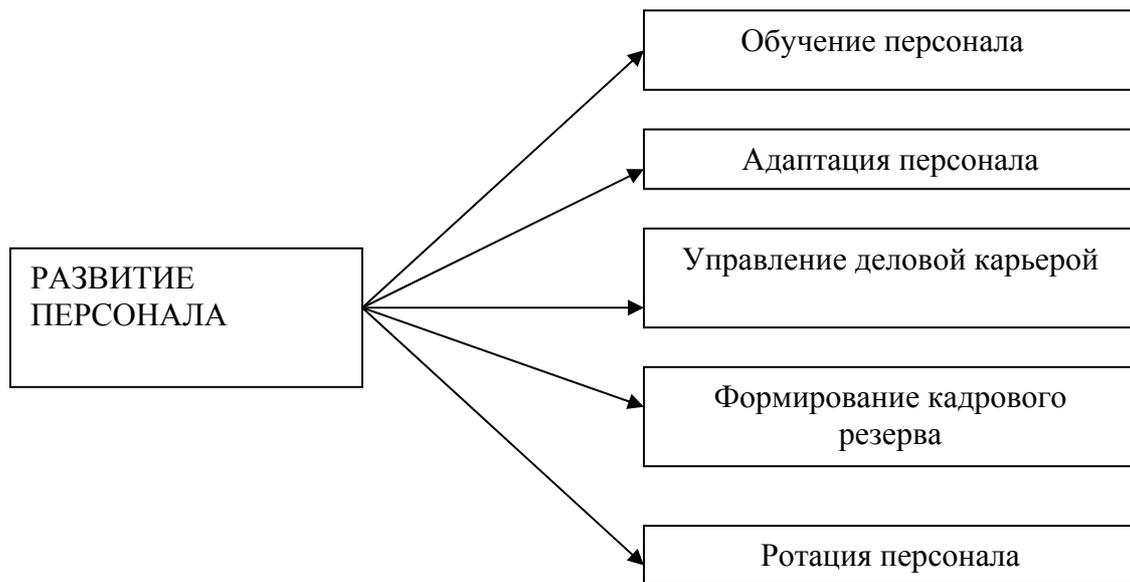


Рис. 8. Система развития персонала

Обучение персонала – это целенаправленный, планомерный, систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей.

На практике внутрифирменный образовательный процесс состоит из решения следующих задач:

1. определение потребности в обучении, исходя из целей организации;
2. планирование учебных программ и модулей обучения;
3. выбор форм и методов обучения;
4. расчет финансового бюджета учебных программ;
5. учебно-методическое, материально-техническое, информационное и кадровое обеспечение учебных программ;
6. комплектование учебных групп и организация учебного процесса;
7. контроль и оценка эффективности учебных проектов.

Обучение сотрудников предприятия, является комплексным процессом, который графически можно представить следующим образом (рис. 9):

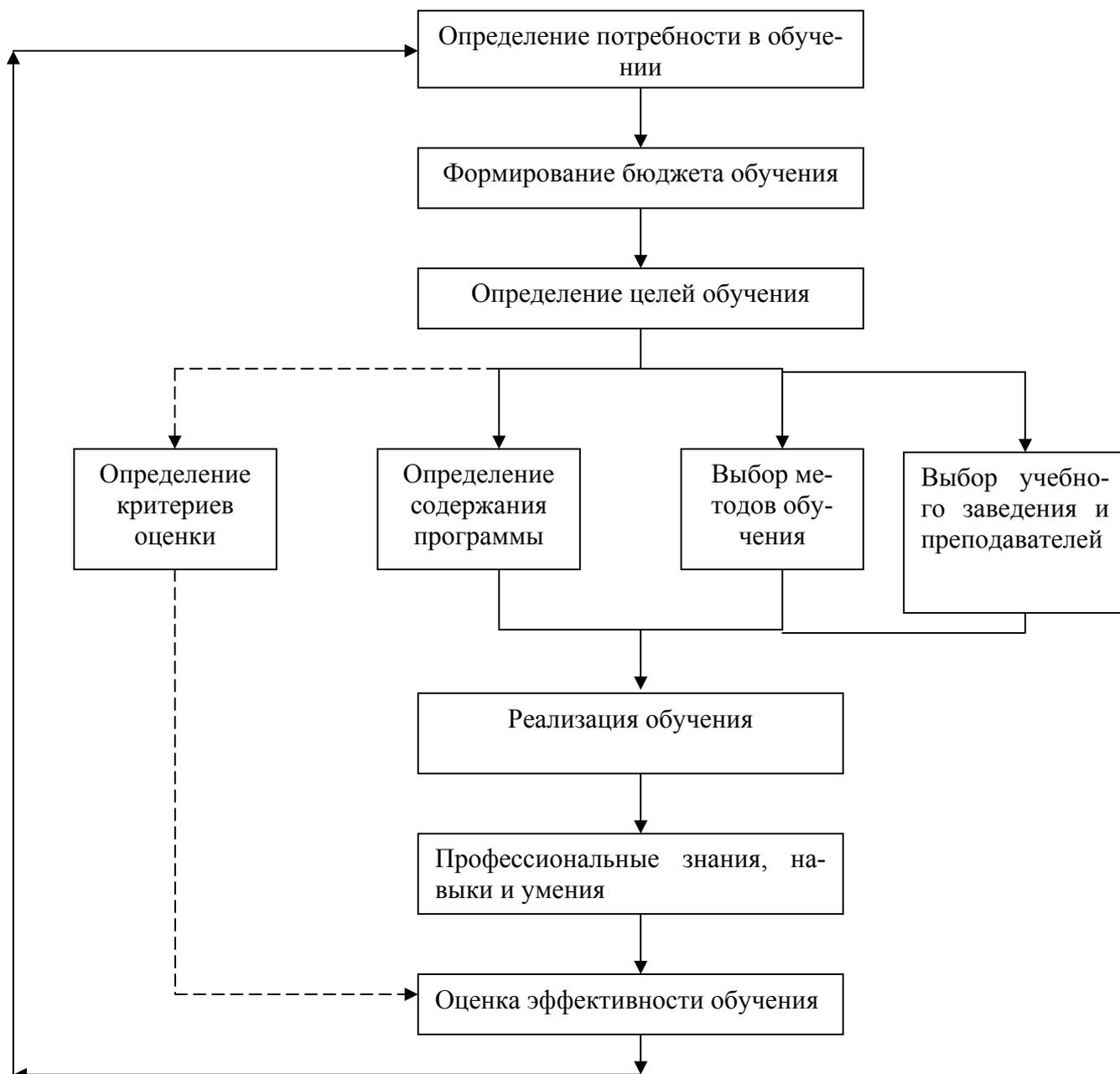


Рис. 9. Процесс профессионального обучения

Определение потребности в обучении. В процессе определения потребности работников организации в обучении, на практике используются следующие методы:

1. Оценка информации о работнике, имеющаяся в кадровой службе предприятия.
2. Результаты аттестации работников.

3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и отдельных подразделений.

4. Наблюдение за работой персонала.

5. Анализ проблем, влияющих на эффективность работы.

6. Сбор и анализ заявок на обучение.

7. Организация работы с кадровым резервом и планирование карьеры.

Определение целей обучения. Среди основных целей обучения персонала можно выделить следующие:

– поддержание (рост) необходимого уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

– рост производительности и качества труда персонала;

– сохранение и эффективное использование потенциала компании;

– повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;

– повышение уровня трудовой мотивации персонала;

– укрепление корпоративной культуры организации;

– повышение уровня приверженности работников своей организации;

– создание условий для профессионального роста сотрудника и его самореализации;

– подготовка работника к ротационному замещению.

При этом следует различать задачи обучения специалистов и руководителей: задачи обучения специалистов – это повышение квалификации для углубления знаний по специальности, а задачи обучения руководителей – отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном вхождении работника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. Успех трудовой адаптации отдельного работника зависит во многом от того, как быстро нормы и ценности коллектива будут усвоены и приняты этим работником.

Общая программа адаптации, касающаяся предприятия в целом, может проводиться сотрудником службы персонала и должна включать следующие вопросы:

1. общая характеристика предприятия: краткая история организации, организационная структура предприятия, виды деятельности, характеристика выпускаемой продукции и ее потребителей, количественные и качественные показатели деятельности, стратегия работы предприятия, информация о высшем руководстве предприятия;

2. система оплаты труда на предприятии: нормы оплаты, оплата сверхурочных, порядок осуществления выплат;

3. дополнительные льготы: страховка, пособия, возможность повышения квалификации, наличие столовой, спортивного комплекса, возможность получения кредита на оплату жилья и др.;

4. охрана труда и техника безопасности: меры безопасности, пункты оказания первой помощи, правила противопожарной безопасности, запреты на курение и употребление алкоголя и наркотиков;

5. деятельность профсоюза предприятия: срок и условия найма, права и обязанности работника, дисциплина и взыскания, постановления профсоюзов и политика компании;

6. служба быта: служба питания, наличие парковки, комната отдыха.

Формами реализации общей программы адаптации могут быть: экскурсия по предприятию, лекционные занятия, беседа с ведущими специалистами предприятия.

Специализированная программа адаптации, касающаяся деятельности конкретного подразделения, должна проводиться сотрудником данного подразделения, желательно линейным руководителем и должна включать следующие вопросы

1. общая информация о подразделении: организационная структура подразделения, выполняемые функции, взаимосвязи с другими подразделениями, осмотр подразделения;

2. обязанности и ответственность: виды выполняемых работ, порядок их выполнения и предъявляемые к ним требования;

3. правила и нормы: распорядок рабочего дня, правила техники безопасности, правила приема пищи, курения на рабочем месте, контроль за нарушениями, использование рабочего времени в личных целях;

4. знакомство с сотрудниками подразделения;

5. введение сотрудника в должность: знакомство с рабочим местом, разъяснение должностных обязанностей, определение первоначального плана работы, знакомство с наставником. Для повышения эффективности процесса адаптации, непосредственному руководителю нового сотрудника следует обсудить с новичком в конце рабочего дня его первые впечатления, дать необходимые разъяснения.

Так же программа адаптации должна включать обучение сотрудника, программу которого должен определить работник службы персонала, основываясь на результатах проведенной оценки уровня подготовки специалиста и психологического тестирования. Больше всего в предварительном обучении нуждаются сотрудники предприятий сферы услуг: ресторанов, гостиниц, риэлтерских фирм, магазинов. В случае, если сотруднику по должности требуется подробно знать о деятельности других подразделений, необходимо организовать стажировку.

Способствовать успеху адаптации так же может сформированный на предприятии справочник для новичков, который должен включать основную необходимую информацию, связанную с введением работников в организа-

цию. Такой справочник может издаваться в виде буклета или размещаться на корпоративном сайте.

На практике адаптационный период может длиться от нескольких недель до года, в зависимости от специфики предприятия и обязанностей сотрудника.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к определенной руководящей должности, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее подготовить кандидатов на вакантные или вновь создаваемые должности на предприятии, спланировать и осуществить все этапы по их подготовке: обучение, стажировку, ротацию.

Ротация – это назначение работника («по горизонтали») на должность одного должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Контрольные вопросы к теме 7:

1. Назовите основные элементы системы развития персонала.
2. Перечислите основные этапы организации обучения персонала.
3. Опишите содержание программы адаптации персонала.

Письменное задание для самостоятельной работы к теме 7:

Многонациональная корпорация «Сатурн» начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рис.1).

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурна» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой, и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ одного из директоров, отказывающегося направить своих сотрудников на «не известное ему обучение». Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен

ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы:

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

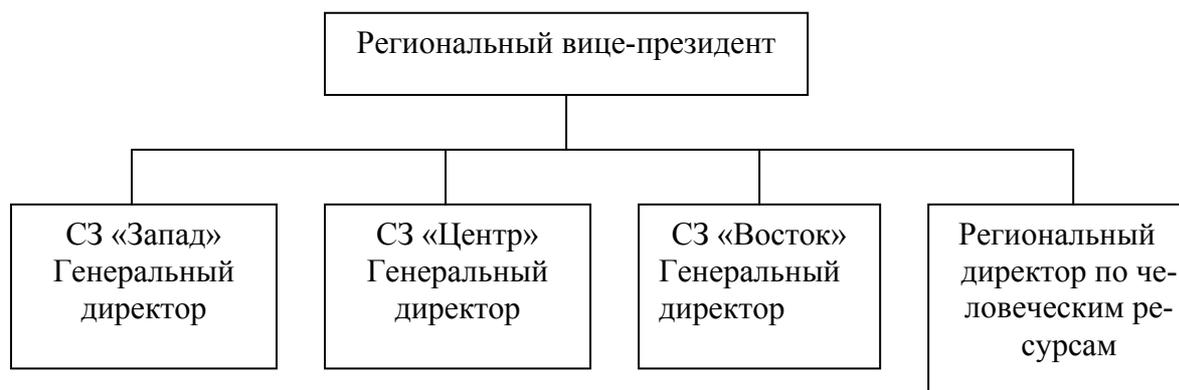


Рис. Организационная структура компании «Сатурн» России

ЛИТЕРАТУРА

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Управление персоналом: Уч. пособие. М.: Изд. «ПРИОР», 2007. – 512 с.
2. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. – 376 с.
3. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264с.
4. Мишурова И.В. Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д Изд. «МарТ», 2003. – 224с.
5. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / Под ред. И.В. Мишуровой – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004
6. Журнал «Справочник по управлению персоналом»
7. www.hrm.ru
8. www.top-personal.ru
9. www.psyfactor.org
10. www.hr-journal.ru

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МАЛЫХ ФИРМ»

1. Что включается в должностную инструкцию:
 - а) задачи, функции, права и обязанности, ответственность работника
 - б) специальность, должностной оклад, требования к должности и права работника
 - в) задачи, план карьеры, приказ о приеме сотрудника на работу

2. В схеме штатного расписания содержатся данные о:
 - а) численности персонала, содержании работ согласно должностной инструкции
 - б) количестве должностей, размере заработной платы по каждой должности, размере фонда оплаты труда
 - в) численность персонала с группировкой по профессиям и квалификациям

3. Основной задачей при найме на работу персонала является:
 - а) удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
 - б) сохранение размеров фонда оплаты труда данного предприятия
 - в) сохранение численности персонала организации

4. К внешним источникам найма персонала относятся:
 - а) бывшие работники организации и ротация персонала
 - б) контакты с учебными заведениями и Государственной службой занятости
 - в) реклама в СМИ

5. Основными целями обучения являются:
 - а) поддержание необходимого уровня квалификации персонала
 - б) сокращение расходов на найм и отбор персонала
 - в) повышение конкурентоспособности предприятия

6. Основными чертами стратегии управления персоналом являются:
 - а) долгосрочный характер и связь с общей стратегией предприятия
 - б) краткосрочный характер и связь с общей стратегией предприятия
 - в) долгосрочный характер и отсутствие связи с общей стратегией предприятия

7. Ротация персонала – это:
 - а) расширение числа обязанностей сотрудника

- б) назначение работника на должность того же уровня, но с дополнительными мотивациями
- в) повышение работника, но с тем же уровнем оплаты труда

8. Для какого типа кадровой политика характерно включение нового персонала в организацию только с низшего должностного уровня:

- а) открытая кадровая политика
- б) превентивная кадровая политика
- в) закрытая кадровая политика

9. Для концепции управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала в качестве:

- а) ресурса
- б) средства получения прибыли
- в) издержек

10. Основные цели оценки персонала– это:

- а) сокращение затрат на персонал
- б) совершенствование процесса управления персоналом
- в) более эффективная расстановка кадров

11. Для какой теории мотивации характерно объединение потребностей каждого человека в 5 групп:

- а) теория иерархии потребностей А. Маслоу
- б) теория «Х» и теория «У» Д. Макгрегора
- в) теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга

12. Планирование карьеры сотрудника является:

- а) фактором мотивации
- б) элементом системы развития персонала
- в) методом планирования численности персонала

13. Кто должен принимать окончательное решение по выбору конкретного работника в процессе найма персонала:

- а) директор данного предприятия
- б) непосредственный руководитель
- в) менеджер по персоналу

14. Главной целью систем управления персоналом предприятия является:

- а) сокращение затрат на персонал организации
- б) обеспечение предприятия кадрами, их организации, эффективное использование и развитие

в) мониторинг новых технологий в области управления человеческими ресурсами

15. Внутрифирменный кадровый стандарт к должности включает:

а) наименование должности, требуемые компетенции, личностные качества работника, образование

б) наименование должности, размер оплаты труда, права и обязанности работника, опыт

в) наименование должности, требуемые профессиональные навыки, ответственность работника

16. Для какого метода оценки персонала характерна самооценка сотрудника, его оценка коллегами, руководителем, подчиненными и деловыми партнерами:

а) метод шкалирования

б) метод управления по целям

в) метод 360⁰

17. К активным методам обучения относятся:

а) лекции и учебные видеофильмы

б) тренинги и разбор практических ситуаций

в) ролевые игры и групповые обсуждения

18. Наставничество является:

а) методом обучения на рабочем месте

б) методом обучения вне рабочего места

в) методом, подходящим для обучения и на рабочем месте и вне рабочего места

19. Какие преимущества дает организации наличие кадрового резерва:

а) возможность подготовки кандидатов на вакантные и вновь создаваемые должности на предприятии

б) возможность обеспечить работой сотрудников, вышедших на пенсию

в) возможность планировать потребность в персонале

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ:
МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Учебно-практическое пособие

Редактор: Мишурова Ирина Владимировна

Директор РИЦ РГЭУ «РИНХ» Короченцева Ж.Ю.

Изд. № 277/1019. Подписано к печати 24.11.08. Бумага офсетная.
Печать цифровая. Формат 60×84/100. Объем 15,0 уч.-изд. л.
Тираж 150 экз. Заказ № 1382.

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69, РГЭУ «РИНХ».
Редакционно-издательский центр.
Отпечатано в типографии РИЦ РГЭУ «РИНХ»