

Министерство культуры Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Екатеринбургский государственный театральный институт»

Кафедра продюсерства, теории и практики исполнительских
искусств

Ю.Ю. Балакина

Основы теории, практики и искусства управления

2017

Министерство культуры Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Екатеринбургский государственный театральный институт»

Кафедра продюсерства, теории и практики исполнительских
искусств

Ю.Ю. Балакина

Основы теории, практики и искусства управления

Учебное пособие для студентов специальностей 55.05.04
«Продюсерство», 52.05.02 «Режиссура театра»

2017

Автор: Ю.Ю. Балакина – канд. экон. наук, доцент кафедры продюсерства, теории и практики исполнительских искусств, ЕГТИ

Рецензент: Л.И. Чернышова– канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика транспорта», УрГУПС

Аннотация

В учебном пособии рассматриваются основные концепты, структура, функции и инструменты современного менеджмента. Отмечены связи развития экономики и состояние менеджмента, сформулирован эволюционный механизм его развития, рассматриваются вопросы лидерства, групповой динамики, имиджа организации, тайм-менеджмента, методов анализа информации.

В учебном пособии представлена практическая работа по анализу стратегической деятельности организации, пример написания бизнес-плана, а также студентам предлагается проверить свои знания по курсу с помощью криптограмм.

Пособие адресовано студентам, обучающимся по специальности: 52.05.04 «Продюсерство», слушателям факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. Основные понятия теории управления	5
Тема 2. Тенденции и факторы развития менеджмента	13
Тема 3. Мотивация персонала в организации, теории мотивации.....	31
Тема 4. Лидерство и стили управления	45
Тема 5. Имидж организаций	54
Тема 6. Стратегический анализ деятельности организации	59
Тема 7. Тайм-менеджмент	72
Тема 8. Инструменты управления и анализа информации в организациях	79
Тема 9. Групповая динамика (управление группой)	87
Тема 10. Структура и порядок составления бизнес-плана.....	95
Литература	112
Приложение 1.Пример написания бизнес-плана	113
Приложение 2. Анализ стратегической деятельности организации	128
Приложение 3. Криптограммы.....	136

ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии раскрываются главные вопросы дисциплины «Основы теории, практики и искусства управления» - основные понятия, эволюция развития менеджмента как науки и искусства управления, вопросы мотивации персонала, лидерства, групповой динамики, имиджа организации, тайм-менеджмента, методов анализа информации.

Цель пособия – сформировать у студентов представление о сущности управления, об основных методах управления, способствовать подготовке профессионалов, умеющих анализировать ситуации, происходящие в организации, и принимать обоснованные управленческие решения.

Задачи:

1. Познакомить студентов с базовой терминологией менеджмента;
2. Раскрыть особенности основных школ менеджмента;
3. Познакомить с различными методами оценки организационных процессов и методами принятия управленческих решений;
4. Выявить отличительные качества и навыки руководителя;
5. Познакомить студентов с написанием бизнес-плана.

Тема 1. Основные понятия теории управления

Понятие «менеджмент» (англ. Management – управление) означает процесс управления организацией, планирования и контроля и используется практически во всех сферах деятельности организации.

Предмет менеджмента — изучение законов и закономерностей жизнедеятельности организации, отношений людей в процессе управления.

Это законы онтогенеза, синергии, пропорциональности, реальных условий, административной емкости, закономерности ритмичности работ, фронта работ и т. д. Отношения людей в процессе управления исследуются по двум основным направлениям — при демократических формах управления и при авторитарном стиле управления.

Методология менеджмента — учение об основных функциях, принципах и методах управленческой работы, системе важнейших ее показателей и результатов. Основой учения являются общие для всех наук методы — исторического и логического анализа и синтеза, материалистической диалектики, конкретного и абстрактного, взаимосвязи условий и явлений и т. д.

Методы и принципы менеджмента — это правила и способы управления деятельностью организации.

Субъект менеджмента — это человек или группа людей, создающих управленческие воздействия в рамках организации и в целях реализации ее целей и задач.

Объект менеджмента — все то, на что ориентированы управленческие воздействия субъекта менеджмента.

Управление - деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе.

Управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное

функционирование и развитие.

Управление бывает естественным, техническим и социальным.

Естественное управление направлено на процессы, протекающие в природе, например развитие растений, движение водных потоков и т. д.

К *техническому* относится управление рукотворными объектами, скажем автомобилем, прокатным станом и пр.

В первом и во втором случае их реакция на воздействие либо известна заранее, либо достаточно точно предсказуема, что существенно облегчает процесс управления.

Объектом социального управления являются люди, их отношения, поведение. Каждый человек обладает индивидуальным характером, личностными качествами, психологическими особенностями и т. д. Поэтому его реакция на управляющее воздействие будет субъективна и не всегда предсказуема, а следовательно, социальное управление не может быть чисто рациональным (в чем его важнейшее отличие от технического).

Это предъявляет особые требования к его методам, их разнообразию, уникальности, индивидуализации, разумному сочетанию формальных и неформальных норм и правил, использованию особых механизмов воздействия на людей (субординация, контроль, стимулирование и пр.).

Социальное управление может быть классифицировано по следующим основаниям:

- 1) *по уровню* (человечество, государства, регионы, отрасли, организации, их части (подразделения), группы людей, индивиды);
- 2) *по сфере* (государственное, политическое, хозяйственное и т. п.);
- 3) *по содержанию* (общее управление; управление организацией

технологических процессов; управление людьми; управление информацией; управление поведением фирмы на рынке; управление транзакциями, например закупками, сбытом, заключением контрактов; управление финансовыми потоками и пр.);

4) *по источнику основополагающих решений* - внешнее (навязанное) или инициативное (внутреннее) управление, а также самоуправление;

5) *по способу осуществления управленческого воздействия* - личное или доверительное (через посредников, документы);

6) *по методу выработки управленческих решений* - научное (решения принимаются на основе специальных исследований) или эмпирическое (исходя из обобщения фактов и явлений);

7) *по обусловленности принимаемых решений* - ситуационное (с учетом складывающегося положения дел) или стратегическое, реализующее заранее запланированные действия;

8) *по способу взаимодействия со средой* - адаптивное (приспосабливающееся к ней) или конкурентное (навязывающее собственную линию);

9) *по направленности* (на процесс, на результат, на предотвращение будущих проблем).

Управление, ориентированное на процесс, предполагает выполнение работы строго предписанными способами (даже если она не нужна, а сами способы нерациональны); решение проблем по мере их возникновения в пожарном порядке; тотальный контроль.

Управление, ориентированное на результат, требует избегать проблем, экономить и любой ценой увеличивать прибыль, доход и иные показатели. *Опережающее управление* направлено на выявление, анализ признаков будущих проблем и их предотвращение.

Особой разновидностью социального управления является хозяйственное. Оно сформировалось в связи с необходимостью

координации производственной деятельности людей.

Хозяйственное управление решает две задачи:

1) *оперативная* (тактическая) заключается:

- в обеспечении условий текущей деятельности фирмы;
- в восстановлении постоянно нарушаемого равновесия между отдельными ее элементами, между ней в целом и внешней средой;
- в организации деятельности работников по достижению поставленных целей;

2) *стратегическая* обеспечивает развитие и совершенствование фирмы, перевод ее в качественно и количественно иное состояние.

История знает несколько типов хозяйственного управления.

Традиционное было свойственно докапиталистической эпохе, покоилось на обычаях, слабо регламентировалось правилами и процедурами, не имело правовых основ. Управленческие функции осуществлялись главами патриархальных семейств, мастерами и на основе личной власти.

Предпринимательское управление возникло в эпоху зарождения капитализма, осуществлялось собственником по отношению к наемным работникам. Как и традиционное, оно ничем не регламентировалось.

В индустриальную эпоху возникло *менеджерское управление*, отделенное от собственности, осуществлявшееся специально подготовленными и обученными управленцами, образующими иерархию. На ее высших уровнях принимаются общие решения, а на низовых происходит руководство людьми и производственными процессами.

В постиндустриальную эпоху его сменило *системное управление*, в котором участвовали не только менеджеры, но и специалисты, а также частично вспомогательный персонал.

В информационную эпоху системное управление, видимо, будет постепенно перерастать в самоуправление.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов, рис.1.

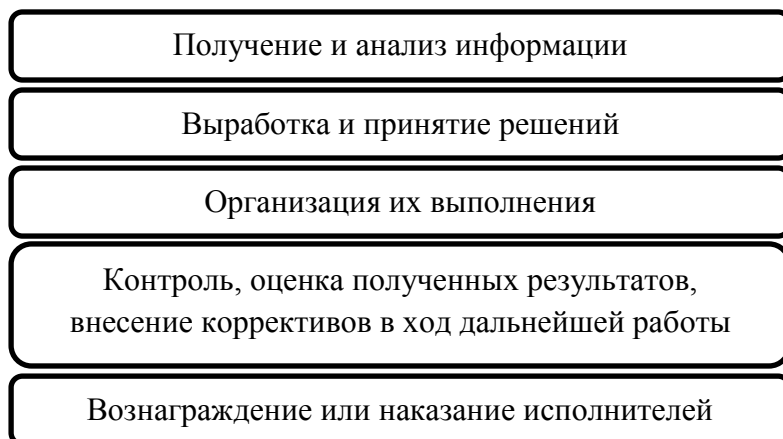


Рис.1. Этапы управленческой деятельности

Эти процессы развиваются и совершенствуются вместе с организацией. Они бывают первичными и производными; одноступенчатыми и многоступенчатыми; скоротечными и продолжительными; полными и неполными; регулярными и нерегулярными; своевременными и запаздывающими и т. п.

Управленческие процессы содержат как жесткие (формальные) элементы, например правила, процедуры, официальные полномочия, так и мягкие, такие, как стиль руководства, организационные ценности и пр.

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение *управленческой ситуации*, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее основой осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться. Это приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления.

В то же время решения формируют так называемый *организационный порядок*, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства размножения документов (принтеры и пр.); средства их оформления (штемпели, резак, дыроколы); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.

Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений. Он относится к категории *труда умственного*, осуществляемого в *виде нервно-психических усилий*, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Процесс управления — совокупность функций, операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры организации.

Управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. При этом в качестве предмета труда выступает информация, управленческое решение, нормативно-технический или управленческий документ.

Для успешной реализации управленческих процессов в организации формируется система управления.

Система управления — совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей.

Система управления должна быть предметом специального проектирования, который необходимо осуществлять на серьезной аналитической основе для обеспечения качества управления.

Качество управления — совокупность свойств, присущих управлению и отражающих его реальное состояние, особенность и соответствие потребностям развития производства.

Результативность системы управления во многом определяется применяемой технологией — средством, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технология — любое средство преобразования исходных материалов (люди, информация, сырье и др.) для получения желаемой продукции или услуг.

Поэтому можно говорить о технологии управления, то есть определенной системе действий в области управления при решении любых задач.

Технология управления — последовательность и комбинация операций, выбираемых менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

Технология управления во многом зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей управления, принятых в той или иной стране.

Тема 2. Тенденции и факторы развития менеджмента

Современный менеджмент стал итогом длительного эволюционного развития управленческой мысли. За время развития теории управления выделилось несколько направлений, соответствующих определенным историческим этапам. Данные направления получили название «школы менеджмента».

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связывается с именем **Фредерика Тейлора**. Его основные теоретические положения изложены в работах «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912 г.). Взрыв интереса к управлению вызвала его вторая работа, которая и считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Таким образом, Ф. Тейлор является представителем **классической школы управления**, которая, в свою очередь, имела два направления: **школу научного менеджмента**, основоположником которой является Ф. Тейлор, и **школу административного управления**, которую возглавил А. Файоль. Научный менеджмент занимался проблемами повышения производительности труда отдельными рабочими, административный – фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого.

Ф. Тейлор предложил строгую систему принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. Слагаемыми этой системы явились математический метод исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, хронометраж (метод изучения времени и движений), расчленение и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и др. Можно выделить основные положения его концепции:

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.

5. Равномерное и справедливое распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Ф. Тейлор выступал за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Он считал, что менеджер должен думать, а рабочий – работать. Главной задачей управления предприятием Тейлор считал обеспечение максимальной прибыли предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием каждого занятого работника. Он подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Система Ф. Тейлора нашла широкое применение в первые три десятилетия XX в. в работе промышленных предприятий во многих странах, таких как США, Германия, Англия, Франция, Швеция и других европейских странах. На тех машиностроительных предприятиях, где Тейлор внедрял свои принципы управления, средняя производительность труда выросла за три года в два раза. Однако сам Тейлор отмечал, что научная система рационализации труда не привела

к тому климату взаимного доверия между рабочими и администрацией, в котором он видел одно из условий рационализации.

Основной вклад Ф. Тейлора в науку управления заключается в следующем:

1. Положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ.
2. Подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций.
3. Доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т. е. необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

Слабые стороны теории Ф. Тейлора:

1. Видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели.
2. Не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных.
3. Не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми.
4. Склонен был относиться к рабочим как несведущим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения.

Итак, Ф. Тейлор занимался в основном вопросами управления производством в цехе, рационализацией труда отдельного рабочего.

Большой вклад в развитие научного менеджмента внесли супруги Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Гантт, Генри Форд, а в России вопросы

организации труда и производства разрабатывали Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ерманский, Платон Керженцев.

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом.

Родоначальником этого направления в классической школе считается

А. Файоль. Его основной труд – «Общее и промышленное управление» (1916 г.). В нем А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов.

А. Файоль, находясь на посту высшего руководителя в промышленности, смотрел на администрацию «сверху вниз», что давало ему более широкую перспективу в сравнении с Тейлором, который в первую очередь был инженером и в силу занимаемой им позиции имел прямо противоположную А. Файолю точку наблюдения – «снизу вверх». По его мнению, администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции:

- 1) *техническую* (производство, выделка и обработка);
- 2) *коммерческую* (покупка, продажа и обмен);
- 3) *финансовую* (привлечение средств и распоряжение ими);
- 4) *страховую* (страхование и охрана имущества и лиц);
- 5) *учетную* (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.);
- 6) *административную*.

Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой оно осуществляется. Этими принципами являются:

1. Разделение труда. Целью разделения труда Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Файоль называл это лучшим средством использования индивидов и коллективов

2. Власть – ответственность. Файоль связывал власть и ответственность, считая ответственность следствием власти. «Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться». По его мнению, власть сочетает в себе два фактора: «авторитет на основе устава и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах». «Власть немыслима без ответственности, то есть без санкции – награды или кары, – сопровождающей ее действие... Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет много качеств. Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности».

3. Дисциплина – «это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению».

4. Единство распорядительства (единоначалие). По мнению Файоля, «служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник». Если этот принцип нарушается, то «наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность».

5. Единство руководства. Этот принцип Файоль выразил так: «один руководитель и одна программа для совокупности операций,

преследующих одну и ту же цель. Это – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Единство распорядительства немыслимо без единства руководства, но из последнего не вытекает».

6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

7. Вознаграждение персонала – это «оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего. Вознаграждение должно стимулировать работу с наивысшей отдачей».

8. Централизация. По мнению Файоля, она «не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени, она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия».

9. Иерархия «есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. *Иерархическая колея* – это тот путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей».

10. Порядок. Данный принцип Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место, и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Результатом материального порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место, и чтобы каждый работник находился на

назначенном ему месте. Однако социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между ними. Это равновесие очень трудно установить и сохранить, и тем труднее, чем крупнее предприятие.

11. Справедливость. Раскрывая содержание этого принципа, Файоль писал: «Для того, чтобы поощрять персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием».

12. Постоянство состава персонала. «Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, – если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами». «Текучесть состава является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. «Заводское ученичество» крупного руководителя обходится обычно очень дорого. Тем не менее, смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу.

13. Инициатива – это «возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее пополняющая, – большая сила для предприятия.

14. Единение персонала Файоль раскрыл содержание этого принципа девизом: «В единении – сила». «Гармония, единение персонала предприятия – большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить».

Дальнейшее развитие классической школы происходило в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих

проблем управления. Здесь можно выделить работы Гаррингтона Эмерсона, Макса Вебера и Генри Форда.

Г. Эмерсон в работе «Двенадцать принципов производительности» (1912 г.) рассматривает и формулирует принципы управления предприятиями. По мнению Эмерсона, такими принципами являются:

- точно сформулированные цели, к достижению которых стремится каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления;
- подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей;
- компетентная консультация — необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным;
- дисциплина — подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями;
- диспетчирование, обеспечивающее четкое, оперативное управление деятельностью коллектива;
- нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;
- нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, усилий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;
- нормирование операций, предполагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;

- письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;
- вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Следующим представителем классической школы является **М. Вебер**, уделивший основное внимание изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации. Анализируя различные организации, Вебер выделяет три основных типа в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический).

Харизматический тип организации возникает тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

Традиционный тип организации типичен для наследственной формы, где власть и руководящие посты переходят по наследству. Идея традиционности также проявляется в культуре тех компаний, где отношение «мы всегда так делали» превращается в оправдание критики со стороны новичков. Этот тип организации может возникнуть из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

Идеальный (бюрократический) тип основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации. Власть в этой модели сконцентрирована в должности человека, но не в нем самом.

Особенно подробно Вебер разработал характеристики третьего типа организации. Он указал, что лидерство руководителя обеспечивается следующим:

- вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;

- каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении организации должен четко проявляться принцип иерархии;

- в целях исключения влияния индивидуальных особенностей работников на деятельность организации разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;

- любой руководитель должен сохранять необходимую «социальную дистанцию», должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам;

- в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности ее членов. Каждый член организации должен занимать должность в соответствии с его квалификацией и быть огражден от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

Логическим завершением и претворением в жизнь концепций классической школы стала империя Генри Форда. Жесткая регламентация труда рабочих, конвейерная система, стандартизация технологии привели к тому, что предприятие действовало как автомат.

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Как отмечал президент компании «Дженерал Форд корпорейшн»: «Каждый человек имеет тело, ум и

душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должна быть использована для достижения максимальной производительности труда». Эту цель стремились достичь представители другой **школы – человеческих отношений**.

Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения людей, в отличие от классической, которая строила модели организации.

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, которые продолжались 12 лет (1927-1939).

Выводы по Хотторнским экспериментам:

- определено влияние социальных норм поведения на производительность труда;
- выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов;
- выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными;
- показана важность неформального лидерства в деятельности группы.

Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы,

налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное разделение труда, которое приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий, обеспечивающая более эффективные коммуникации и понимание идей, лучшее восприятие общей политики организации и ее более эффективное осуществление.

По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние – делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Эффективность делегирования целиком определяется умением использовать возможности своих подчиненных как коллектива.

Далее концепция человеческих отношений развивалась **школой поведенческих наук**. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными. Для его налаживания полезно знать **теорию X и теорию Y** Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления. Для теории X характерен следующий взгляд на человека:

1. Средний человек от природы ленив, он старается избегать работы.

2. Ему не доставляет честолюбия, он не любит ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.

3. Он безразличен к потребностям организации.

4. Он от природы противится переменам.

5. Нацелен на извлечение материальной выгоды.

6. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута и пряника», что приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей надо заставлять делать то, что необходимо для успеха организации, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества, которые представлены в теории У:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации.

2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях.

Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Отсюда в теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их

достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

По мнению МакГрегора, по мере перехода организации от применения теории X к теории Y структура организации должна претерпевать серьезные изменения, все более отклоняясь от жесткой иерархической структуры, в которой власть и ответственность в основном сосредоточены на высших уровнях управления.

Общим недостатком ранних школ менеджмента – классической и человеческих отношений – является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то одного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем. Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли – **школы социальных систем**, или **системного подхода**, который интегрировал вклады всех школ управления, доминировавших в теории и практике в разное время, в единое целое.

Школа возникла в конце 50-х годов. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

Школа социальных систем продолжила разработку современных теорий мотивации, коммуникаций, лидерства, начала разрабатывать теории принятия решений, конфликтов, гибких организационных структур, стратегического управления.

Основная идея системного подхода, используемая *современным менеджментом*, – рассмотрение организации как *целостной открытой системы*. Одной из наиболее популярных в 80-е годы системных концепций менеджмента является **теория 7-S**, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов:

1. *Стратегия* – комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой.

2. *Структура* – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними.

3. *Системы* – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы).

4. *Штат* – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию.

5. *Стиль* руководства – манера управления организацией и организационная культура.

6. *Квалификация* – отличительные возможности ключевых людей в организации.

7. *Разделенные ценности* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Изменение одного из них требует изменения остальных.

Одновременно с системным подходом в 50-х годах прошлого века возник **количественный подход** в управлении, или **исследование операций**. Основные идеи количественного подхода, воспринятые современным менеджментом, – использование экономико-математических методов и моделей в процессе управления, а также применение ЭВМ. Благодаря этому многие качественные решения задач были, да и будут еще заменены на количественные решения. Наиболее известными представителями данной школы являются Р. Акофф, Л. Фон Берталанфи, С. Бир и др.

В конце 60-х годов начал разрабатываться **ситуационный подход** к управлению (П. Друкер, Р. Томпсон, П. Лоренс, Л. Лорш). Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Залогом успеха современного менеджмента является познание науки управления и умение верно применить нужную научную теорию в ситуации, для которой она предназначена.

Центральным моментом этого подхода является ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

В сложном сочетании разных подходов и школ управления в **70-80-е годы** прошлого века сформировалась новая система взглядов на менеджмент в кардинально меняющейся экономической среде (Т.

Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.), которая характеризует современный этап развития науки управления. Ее еще можно охарактеризовать как «тихую» управленческую революцию, поскольку, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, их можно вводить постепенно, без немедленной ломки и разрушения сложившихся систем. В центре современных взглядов на менеджмент стоит проблема **гибкости и адаптивности** к постоянным изменениям внешней среды, нередко диктующим стратегию и тактику организации.

Основные положения новой парадигмы управления:

- организация – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ориентация не на объемы, а на качество продукции и услуг, удовлетворение потребностей;
- ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации;
- главные источники добавленной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;
- система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.

«Новой философии управления» соответствуют сформулированные в **90-е годы** принципы управления, в которых главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации, а также создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе. Отсюда внимание к организационной культуре, демократизации управления, честности и доверию людям, коммуникациям, стилю руководства.

Новые принципы управления:

- лояльность к работающим;

- ответственность как обязательное условие успешного управления;
- коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали;
- атмосфера, способствующая раскрытию способностей людей;
- долевое участие каждого в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения во внешней среде;
- методы работы с сотрудниками, направленные на создание у них чувства удовлетворенности от своей деятельности;
- непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности;
- умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями;
- соблюдение этики бизнеса;
- честное отношение и доверие к людям;
- использование в работе фундаментальных основ менеджмента;
- четкое представление о месте и роли организации в будущем;
- постоянное совершенствование качества личной работы.

В начале XXI века в менеджменте популярными становятся направления такие как «Самоменеджмент», «Тайм-менеджмент», «Искусство полемики», «Искусство коммуникаций», хотя истоки этих направлений уходят в глубокую древность.

Тема 3. Мотивация персонала в организации, теории мотивации

Мотивация – процесс побуждения себя и других лиц к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Исходным пунктом управления с помощью мотивации являются мотивы поведения сотрудников.

Мотив – это потребность, достигшая такого уровня интенсивности, что побуждает человека совершать действия, направленные на ее удовлетворение. Таким образом, мотив – побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность.

Различают следующие побуждения поведения человека в организации:

1. материальные (деньги, вещи, физические условия жизни)
2. личные нематериальные возможности для престижа и личной власти;
3. желаемые физические условия работы;
4. духовные (лояльность по отношению к организации);
5. общие стимулы (привлекательность работы, условия труда, возможность общения с другими людьми).

Рассмотрим мотивы, влияющие на поведение людей в трудовой деятельности:

1. высшая ступень: работа важна и интересна независимо от оплаты;
2. II ступень: работа признается делом важным, но не настолько, чтобы заслонить другие стороны жизни;

3. III ступень: работа рассматривается почти исключительно как источник средств к существованию;

4. Низшая ступень: работа является для людей неприятной обязанностью, и, если была бы возможность, он вообще бы не работал.

Рассмотрим теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак-Клеланда и М. Гира. Подход А. Маслоу к мотивации основан на четырех предпосылках:

1. Все люди имеют одинаковый набор мотивов в силу наследственности и социального взаимодействия.

2. Некоторые мотивы более фундаментальны или более значимы, чем другие.

3. Базовые мотивы должны быть удовлетворены хотя бы в минимальной степени, перед тем как активизируются другие мотивы.

4. После удовлетворения базовых мотивов начинают действовать более высокие мотивы.

Иерархия потребностей по А. Маслоу включает:

1. Физиологические потребности: еда, вода, сон и др. Пока эти мотивы не удовлетворены минимально, другие мотивы не активизируются.

2. Потребности в безопасности: стремление к защищенности, стабильности, знакомому окружению.

3. Потребности в любви и принадлежности: желание любви, дружбы, принадлежности к группе.

4. Потребности в уважении: желание статуса, превосходства, достижений, уважения, престижа.

5. Потребность в самоактуализации: стать тем, кем человек способен стать, обогащение опыта.

В своей концепции А. Маслоу не только рассматривает психологические черты личности, но и устанавливает их связь с

окружающей социальной средой. Удовлетворение базовых потребностей всех пяти ступеней прямо зависит от общественной системы, господствующих в ней политических взглядов и культурных традиций.

Дадим более подробную характеристику базовых потребностей с использованием материала современной социологии и психологии.

Физиологические потребности. Первый, наиболее фундаментальный пласт базовых потребностей человека – физиологические потребности (первичные, насущные, витальные), удовлетворение которых необходимо для поддержания жизни. Это потребность в еде, жилище, одежде. По своему происхождению они носят биологический характер, хотя и удовлетворяются всегда какими-либо социально обусловленными способами, сложившимися в той или иной культуре.

Однако определение насущных физиологических потребностей как потребностей в еде, одежде и жилище требует уточнений. Например, для многих африканцев потребность в пище может быть удовлетворена только на минимальном уровне и превращается в вопрос жизни и смерти, а представители среднего класса в благополучных западных странах в настоящее время ее почти не замечают.

Тем не менее, в современном мире достаточно часто возникает депривация – т. е. недостаточное удовлетворение физиологических потребностей. Депривация потребностей ведет к фрустрации – сложному психическому состоянию гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности и отчаяния. Длительная фрустрация насущных потребностей вызывает глубинные изменения в мировоззрении, а затем и в психическом здоровье отдельных людей и целых слоев общества.

Потребность в безопасности. После удовлетворения основных физиологических потребностей наиболее актуальной для индивида становится потребность в безопасности. Более детально ее можно

определить как потребность в защищенности, стабильности, отсутствии страха, тревоги и хаоса, потребность сохранения физического и психического здоровья. Потребность в структурированности и упорядоченности окружающего мира; в законе и регуляции социального поведения, покровительстве и т. д. Стремление к безопасности может превратиться в первостепенную потребность человека и всецело определять его поведение.

Безопасность можно разделить на два вида: простую физическую безопасность и более сложную – духовную и социальную безопасность.

Потребность в безопасности может удовлетворяться не только такими простыми и очевидными способами, как физическая охрана людей, имущества или защита информации. Социальный аспект безопасности включает в себя стремление иметь надежное место работы, счет в банке, различные страховки, социальные гарантии (здравоохранение, образование, пенсионное обеспечение). В обществе существует потребность не только в личной, но и в общественной безопасности – государственная, финансовая, продовольственная безопасность страны.

Потребность в безопасности редко выступает как активная сила, она доминирует только в ситуациях критических, экстремальных, побуждая организм мобилизовать все силы для борьбы с угрозой. Критическими или экстремальными ситуациями мы называем войны, болезни, стихийные бедствия, вспышки преступности, социальные кризисы, неврозы, поражения мозга, а также ситуации, отличающиеся хронически неблагоприятными, угрожающими условиями.

Логично было бы предположить, что неожиданно возникшая угроза хаоса у большинства людей вызывает регресс мотивации с высших ее уровней к уровню безопасности. Естественной и предсказуемой реакцией общества на такие ситуации бывают призывы

навести порядок, причем любой ценой, даже ценой диктатуры и насилия.

Потребность в любви. После того, как потребности физиологического уровня и потребности уровня безопасности достаточно удовлетворены, актуализируется потребность в любви, привязанности, принадлежности, и мотивационная спираль начинает новый виток. Человек как никогда остро начинает ощущать нехватку друзей, отсутствие любимого, жены или детей. Он жаждет теплых, дружеских отношений, ему нужна социальная группа, которая обеспечила бы его такими отношениями, семья, которая приняла бы его как своего. Именно эта цель становится самой значимой и самой важной для человека. Он может уже не помнить о том, что когда-то, когда он терпел нужду и был постоянно голоден, само понятие «любовь» не вызывало у него ничего, кроме презрительной усмешки. Теперь же он терзаем чувством одиночества, болезненно переживает свою отверженность, ищет свои корни, родственную душу, друга.

Любовь и забота о других людях заставляет нас прибегать к услугам торговли образования и здравоохранения (забота о детях), пользоваться услугами туристических фирм, театров, музеев и других учреждений, организующих досуг.

Различные товары и услуги могут использоваться как символы любви и заботы. Производители этих товаров тщательно культивируют символическое значение своей продукции. Более тонкие намеки на потребность в любви и дружбе часто используются в рекламе туристических, образовательных и других видов услуг (так, на рекламе учебного заведения обычно изображаются улыбающиеся юноши и девушки, которые явно очень довольны обществом друг друга). Потребность в любви важна для человека, уже удовлетворившего насущные потребности и потребность в безопасности.

Потребность в уважении. Каждый человек постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств, каждому из нас необходимы и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя. Потребности этого уровня подразделяются на два класса. В первый входят желания и стремления, связанные с понятием «достижение». Человеку необходимо ощущение собственного могущества, адекватности, компетентности, ему нужно чувство уверенности, независимости и свободы. Во второй класс потребностей мы включаем потребность в репутации или в престиже, потребность в завоевании статуса, внимания, признания, славы.

Все люди в современном обществе имеют потребность в стабильной, обоснованной и достаточно высокой самооценке. Самооценка всегда опирается на признание и уважение со стороны окружающих. Человек комфортно себя чувствует только в том социальном окружении, которое поддерживает в нем чувство собственного достоинства и высокую самооценку.

Удовлетворение потребности в самоуважении вызывает чувство уверенности в себе, ощущение своей полезности, ценности, силы, признание своих способностей и полезных результатов деятельности, ощущение своей адекватности жизненной ситуации. Препятствия в реализации потребности в самоуважении ведут к появлению чувства неполноценности, слабости и беспомощности.

Потребность в смысле жизни и самоактуализации. Потребность в осмысленности своего существования и деятельности – наиболее сложная и комплексная потребность человека. Проблемой смысла жизни люди задавались еще до наступления эпохи цивилизации – они создавали мифологическое и религиозное мировоззрение, дававшее человеку этот смысл и ориентиры деятельности.

Абрахам Маслоу считает, что после удовлетворения физиологических потребностей, потребностей в безопасности, любви и

уважении неизбежно обостряется потребность в самоактуализации. «Даже если все названные потребности удовлетворены, – пишет он о первых четырех, – часто (если не всегда) мы можем ожидать, что вскоре вновь возникнут беспокойство и неудовлетворенность, если человек не занимается тем, для чего он создан. Музыканты должны создавать музыку, художники должны писать картины, поэты – сочинять стихи, чтобы оставаться в согласии с собой. Человек должен быть тем, чем он может быть. Люди должны сохранять верность своей природе. Эту потребность мы можем назвать самоактуализацией. Общим свойством потребностей в самоактуализации является то, что их появление обычно опирается на некую предварительную удовлетворенность физиологических потребностей, а также потребностей в безопасности, любви и уважении.

Можно назвать ряд социальных условий, необходимых для удовлетворения базовых потребностей; ненадлежащее исполнение этих условий может самым непосредственным образом воспрепятствовать удовлетворению базовых потребностей. В ряду этих условий а. Маслоу называет: свободу слова, свободу выбора деятельности (то есть человек волен делать все, что захочет, лишь бы его действия не наносили вреда другим людям), свободу самовыражения, право на исследовательскую активность и получение информации, право на самозащиту, а также социальный уклад, характеризующийся справедливостью, честностью и порядком. Несоблюдение перечисленных условий, нарушение прав и свобод воспринимается человеком как личная угроза. Эти условия нельзя отнести к разряду конечных целей, но люди часто ставят их в один ряд с базовыми потребностями, которые имеют исключительное право на это гордое звание. Люди ожесточенно борются за эти права и свободы именно потому, что, лишившись их, они рискуют лишиться и возможности удовлетворения своих базовых потребностей.

В своей работе А. Маслоу отмечает, что есть и исключения в характеристике базовых потребностей. Вот некоторые из них:

1. Креативные потребности людей с ярко выраженным творческим потенциалом выглядят более важными, более значимыми, чем любые другие.

2. Человек может навсегда остаться на одном, достаточно низком уровне мотивационной жизни, он может смириться со своими «земными» потребностями, забыть о самом существовании высших целей человеческого бытия или отказаться от них. Например, человек, некогда терпевший лишения, например, бывший безработный, до конца своих дней может радоваться только тому, что он сыт.

3. Еще один пример подмены потребностей можно обнаружить в тех случаях, когда человек, не встречая никаких преград на пути удовлетворения своих желаний, не постигает всей ценности дарованного ему. Люди, которые не знают, что такое голод, насколько жестокому испытанию подвергается голодный человек, со всей убежденностью считают еду чем-то неважным, несущественным.

4. Из всех случаев реверсии, пожалуй, самую высокую ценность имеют те, что связаны с высшими социальными нормами, с высшими идеалами и ценностями. Люди, преданные таким идеалам и ценностям, готовы ради них терпеть лишения, муки и даже пойти на смерть.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была **теория Д. Мак-Клеланда**. Он считал, что людям присущи три потребности: **власти, успеха, причастности**.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны

других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

Анализируя возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает: «Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия. Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, определение таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение...»

Потребность успеха находится где-то между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, нужно ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска

или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязывать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживанию дружеских отношений, оказания помощи другим. Таким людям интересны мероприятия связанные с возможностью социального общения.

Теория МакГира включает более детальный набор мотивов.

1. Потребность в последовательности. Основное стремление – иметь все стороны, или части, соответствующими друг другу. Эти стороны включают отношения, поведение и поступки, мнения, самоимидж (самовидение, самопредставление), видение других и т. д. После значимой покупки потребитель может чувствовать диссонанс (чувство дисбаланса) и может быть мотивирован искать дополнительную информацию для сокращения этого чувства несоответствия (покупки – потребности или финансовым возможностям). Сомнения «сделал ли я правильную покупку?» должны быть устранены установлением благоприятного баланса между чувствами, отношениями и поведением.

2. Потребность в определении причинности атрибутов. Это мотивы, связанные с потребностью определять – кто или что вызывает вещи, происходящие с нами. Приписываем ли мы причины благоприятных или неблагоприятных исходов самим себе или какой-то внешней силе? Этот подход используется преимущественно для анализа реакций потребителей на продвигающие сообщения (в аспекте доверия).

3. Потребность категоризовать.

Это потребность в способности делить информацию по значимости. Так мы устанавливаем категории, или умственные позиции,

позволяющие нам обрабатывать большие объемы информации. Цены часто категоризируются (упорядоченно назначаются) таким образом, что различные цены подразумевают различные категории товаров.

Например, компьютеры стоимостью более 4 тысяч долларов и менее 1 тысячи долларов воспринимаются потребителем как два различных значения в силу того, что информация категоризируется на основе уровня цены. Многие фирмы оценивают предметы в 9,95, 49,95 доллара и т. д. Причина – избежание отнесения к группе свыше 10 или 50 долларов.

4. Потребность в сигналах.

Эти мотивы отражают потребность в наблюдаемых сигналах или символах, позволяющих нам делать вывод о том, что мы чувствуем и знаем. Впечатления, чувства и отношения человека неявно возникают в результате наблюдения самого себя и других и последующего заключения о том, что мы чувствуем и думаем.

Человек, надевший новый костюм, испытывает потребность в одобрении, восхищении, признании со стороны окружающих. Одежда нередко играет важную роль в представлении значения желаемого имиджа и жизненного стиля потребителя. Поэтому некоторые компании обращаются к специальным консалтинговым компаниям при пошиве одежды для своих управляющих – той, что соответствует желаемому имиджу фирмы.

5. Потребность в независимости.

Потребность индивидуума в независимости или чувстве самоуправления вытекает из потребности установить чувство самооценности и значимости путем самоактуализации. Сервисологи используют этот мотив, предоставляя продукты, которые предлагают тебе: «Делай то, что считаешь нужным», «Будь самим собой».

6. Потребность в новизне.

Мы часто ищем разнообразия и различия просто из потребности в новизне. Это может быть основной причиной переключения с одной марки на другую и так называемых импульсивных покупок. Потребность в новшестве неравномерна и изменяется во времени. Туристическая индустрия сегментирует рынок отпускников, продвигая два типа отпуска для групп, в зависимости от их возможной потребности в новизне – «приключенческий» или «спокойный, расслабляющий».

7. Потребность в самовыражении.

Мотив связан с потребностью выразить свою индивидуальность. Покупка многих продуктов, в частности одежды, парфюмерии, образования, позволяет потребителям выражать свою индивидуальность перед другими, поскольку эти продукты имеют символическое и экспрессивное значение. Так, например, покупка последней модели куртки может выражать гораздо больше, чем желание сохранять тепло в прохладную погоду.

8. Потребность в «Эго-защите»

Потребность защитить нашу индивидуальность, или «Эго», - еще один важный мотив. Когда наша индивидуальность под угрозой, мы мотивированы защитить свою самоконцепцию и используем оборонительное поведение и отношение. Эго-защиту могут предоставить многие продукты. Потребители, чувствуя себя небезопасно, склонны полагаться на хорошо известные марки для всех социально-видимых продуктов, чтобы избежать шанса сделать социально неверную покупку.

9. Потребность в самоутверждении .

Эта потребность отражает стремление потребителя быть вовлеченным в типы деятельности, увеличивающие самооценку, так же как и оценку в глазах других. Индивидуумы с высокой потребностью в самоутверждении более склонны предъявлять претензии при неудовлетворенности покупкой.

10. Потребность в подкреплении.

Мы часто мотивированы действовать определенным образом потому, что нас за это вознаграждали. Продукты, созданные для использования в общественных ситуациях (одежда, мебель, предметы искусства, предметы ухода за домом), часто продаются на основе типа подкрепления, которое будет получено.

11. Потребность в присоединении.

Присоединение – это потребность развивать взаимно полезные и удовлетворительные отношения с другими. Сервисологи и маркетологи часто используют в рекламе (средств ведения домохозяйства, страховки) такую базированную на присоединении тему, как «Твоя семья будет любить тебя за это».

12. Потребность в моделировании.

Потребность в моделировании отражает склонность людей базировать свое поведение на поведении других. Тенденция моделировать объясняет некоторую согласованность, возникающую внутри референтных групп.

Сопоставление теорий Маслоу, Мак-Клелланда и Мак Гира представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и МакГира

Теория Маслоу	1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом 2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры 3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается
Теория МакКлелланда	1. Три потребности, мотивирующие человек - это потребность власти, успеха и принадлежности 2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило уже удовлетворены.
Теория МакГира	Потребности делятся на: потребность в последовательности, определении причинности атрибутов; категоризации; в

	сигналах; в независимости; в новизне; в самовыражении; в «Эго-защите»; в самоутверждении, в подкреплении, в присоединении, в моделировании.
--	---

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом:

- возникновение потребностей;
- восприятие импульсов, идущих от них;
- анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься);
- актуализация (включение) мотивов;

Этот процесс может происходить либо автоматически, на основе установки, либо путем рациональной оценки (сознательный анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с потребностями личности, ее ценностями, необходимыми затратами, ситуацией, возможностями, перспективами и пр.). В результате происходят отбор и актуализация части мотивов, а остальные консервируются или отторгаются.

Тема 4. Лидерство и стили управления

Лидерство - способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Лидерство не существует вне управления, но не заменяет его, а дополняет. Руководители обычно выступают в пассивной роли, организуя работу по достижению целей, поставленных, как правило, другими, направляют работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами.

Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четких регламентов, стараются не выходить за их рамки, стремятся к определенному порядку и дисциплине.

В противоположность этому лидеры выполняют функции, ожидаемые коллективом. В отличие от руководителей они ставят цели и ведут за собой, поддерживают, вселяют уверенность, вдохновляют, помогают найти место в жизни, выход из сложных ситуаций. Те же, кто следует за ним, делают это не по обязанности, а из доверия и являются по отношению к лидеру не подчиненными, а последователями.

Лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. А для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворить свои потребности.

Для успеха лидеру необходимо иметь способность *создавать* образ будущего состояния организации и доведение его до последователей. *Наделять* последователей соответствующими правами и полномочиями. *Признавать* свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы. Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что, в конечном счете,

будет достигнуто в результате его усилий и усилий последователей. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. Поэтому в современных условиях эффективное лидерство – это высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей. В управленческой литературе выделяются следующие типы лидерства:

- «Патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца-лидера, способного подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.

- «Вожак». В нем люди видят исполнение своих желаний, соответствующих определенным групповым стандартам.

- «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и страха, его считают самым сильным. Это авторитарная личность, его боятся и подчиняются.

- «Организатор». Он выступает как объединяющая сила, поэтому его уважают. Его роль состоит в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные. Такой лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. Организатор склонен поощрять, а если и приходится выражать свое неодобрение, то делает он это, не ущемляя достоинство других, в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

- «Творец» привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решения проблем, которые могут казаться неразрешимыми или опасными. Он не командует, а лишь приглашает к обсуждению, ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.

- «Борец» – это волевой, уверенный в своих силах человек, первым идет на встречу с опасностью и неизвестностью. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать свои действия и все предусмотреть.

- «Дипломат» опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Он предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников, позволяет открыто говорить о том, что всем давно известно, чтобы отвлечь внимание от не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко компенсирует умение руководить более достойными способами.

- «Утешитель». К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту, относится к другим доброжелательно и с уважением. Он вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

- «Соблазнитель» становится лидером, играя на слабостях других. Он выполняет магическую роль, давая выход подавляемым эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают его недостатков.

- «Герой» жертвует собой ради других. В нем видят стандарт справедливости.

- «Дурной пример» выступает как источник подражания для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

- «Кумир» влечет, притягивает, заряжает положительной энергией окружение, его любят и идеализируют.

Выделяют следующие современные концепции лидерства, рис.2.



Рис. 2 Современные концепции лидерства

Концепция атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной произошедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

Концепция харизматического лидерства считает, что лидер способен оказывать глубокое воздействие на последователей в силу своих личностных качеств.

Харизма — исключительная одаренность, наделенность особыми качествами, основанными на свойствах индивида, позволяющих ему осуществлять функцию пророка, вождя или реформатора, вызывающих преклонение перед ним и безоговорочную веру в его возможности.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на

подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать влияние на подчиненных.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, военных действиях, религиозных движениях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора.

Концепция преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с концепцией харизматического лидерства, но трактуется иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их *сознательности* в восприятии важности и ценности *поставленной цели*, предоставления им возможности совместить свои *личные интересы* с общей целью, создания атмосферы *доверительности* и убеждения последователей в необходимости *саморазвития*. Лидер-реформатор — это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Каковы же роли и обязанности лидеров? Что делают лидеры? Чем они отличаются от руководителей? Отличие управляющего от руководителя представлено в таблице 2.

Таблица 2.

Отличие управляющего от лидера

Управляющие	Лидер
1	2
Избегают рисков	Идут на риск
Подводят итоги	Смотрят вперед, за горизонт
Требуют от других подчинения	Побуждают других следовать за собой
Стремятся к предсказуемости и порядку	Стремятся к переменам
Полагаются на контроль	Полагаются на доверие
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Конечно, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным. Рассмотрим основные качества лидера в теории У. Бенниса и М. ДеПри, таблицы 3,4.

Таблица 3.

Основные качества лидера по Уоррену Беннису

Качество	Разъяснение
Направляющее	Вы отлично понимаете, что хотите совершить как

видение	профессионал и как личность, способны проявлять упорство при неудачах и даже провалах
Страсть	Вы любите то, что вы делаете
Целостность личности	Вы знаете свои сильные и слабые стороны, верны своим принципам, хотите и умеете учиться у других людей и работать с ними.
Доверие	Вы способны заслужить доверие других
Любознательность	Вам все интересно, вы хотите научиться как можно большому
Дерзновенность	Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое.

Таблица 4.

Качества лидера по МаксудеПр

Качество	Разъяснение
Цельность	Вы демонстрируете цельность характера своим поведением
Потребность считаться с другими	Вы верите в способности других. Вы позволяете людям, которые следуют за вами, проявить себя в полной мере
Проницательность	Вы дальновидны, мудры и рассудительны
Понимание других	Вы понимаете заботы, устремления и терзания человеческой души
Смелость в отношениях	Вы готовы принимать смелые решения
Чувство юмора	У вас широкое видение человеческой жизни, объясняющее разнообразие мнений, и чувство доброжелательного юмора
Интеллектуальная энергия и любознательность	Вы принимаете ответственность за обучение и учитесь лихорадочными темпами
Комфортное существование в условиях неопределенности	Вы упорядочиваете хаос
Самообладание и последовательность	Вы терпеливы, прислушиваетесь к проблемам, стремитесь понять нюансы, упорно доводите дело до конца

Существует несколько лидерских стилей. Первые исследования лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Они выделили автократический, демократический и либеральный стили руководства.

Автократический (авторитарный) стиль характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания

результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных.

Демократический стиль отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлении подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы.

Либеральный стиль означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. laissez faire – «не трогайте; пусть идет, как идет; пусть идет само собой»). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера.

Рассмотрим факторы, определяющие способность к лидерству.

Практически все школы бизнеса предлагают курсы, включающие изучение теории лидерства. На вопрос, «можно ли стать лидером?» часть экспертов скажет, что нельзя, что лидерство - это склад характера и ума, а эти два предмета невозможно преподавать. Другие эксперты откровенно заявят, что лидерству необходимо и можно учиться.

Можем ли мы научиться быть лидерами. Ответ – и да, и нет. Мы можем легко усвоить приемы, навыки, способы общения, мы можем овладеть теорией и практикой лидерства, но нельзя легко приобрести чувства, интуицию, эмоции, проницательность, страсти, присущие лидерству.

Большинство экспертов предполагает, что потенциалу лидерства способствуют два обстоятельства: хорошие врожденные способности, как умственные, так и физические, и переживания раннего детства, зажегшие в сердце огонь лидерства.

По вопросу образования эксперты считают, что потенциальные лидеры получили образование, далеко выходящее за пределы основных предметов, преподаваемых в университетах.

Огромное влияние на формирование лидеров оказывает жизненный опыт, опыт успехов и неудач.

Таким образом, генетические задатки и опыт первых лет жизни создают предрасположенность к лидерству. Опыт дает мудрость, которая возникает из практического применения знаний. Специальная или профессиональная подготовка могут лишь усилить лидерские качества, которые уже есть у человека.

Тема 5. Имидж организаций

Имидж предприятия зачастую является его наиболее важным конкурентным преимуществом организаций. Имидж повышает конкурентоспособность организаций на рынке путем привлечения потребителей и партнеров и облегчения доступа к предоставляемым услугам.

Существует несколько определения понятия «имидж».

Понятие «имидж» ввел в научных оборот американский экономист К. Болдуинг в 60-х годах XX века. Во второй половине двадцатого столетия проблемы формирования имиджа стали изучаться в рамках таких наук как психология, социология, педагогика, менеджмент, маркетинг.

В новой экономической энциклопедии имидж определяется (англ. image) как репутация, престиж фирмы, качество товара, точность выполнения принятых обязательств, формы общения с клиентами. Имидж, прежде всего, проявляется в ассортименте и качестве продукции, утверждает за фирмой репутацию поставщика товаров современных (особо модных - для товаров широкого потребления, высокого технического уровня - для техники и товаров длительного использования) и высокого качества, точного соответствия объявленным параметрам качества. Укреплению имиджа в большой мере соответствует сервисная служба фирмы, которая гарантирует своевременное устранение возникающих дефектов. Важной стороной имиджа фирмы является точность в выполнении обязательств по поставкам продукции, платежам. Имидж тесно связан с товарным знаком фирмы и фирменным стилем.

В целом можно сказать, что «имидж» - это совокупность внешних и внутренних факторов, создаваемых организацией с целью выразить определенное впечатление, мнение, отношение к ней.

Специалист по связям с общественностью Уильям Радман считает, что «имидж» организации – это важнейший фактор, предопределяющий ее развитие или, напротив, ее провал.

«То, как воспринимаются наши учреждения, имеет прямое отношение к тому, сколько билетов мы продаем и кто именно их покупает, а также к тому, сколько пожертвования мы получаем от него именно».

Согласно Бурстину «имидж» имеет 5 характеристик: синтетичность, конкретность, живость, упрощенность, неоднозначность, рис.3.



Рис.3. Характеристики имиджа согласно Бурстину

Согласно Б. Джи, автору книги «Имидж фирмы», имидж организации состоит из 4 основных частей: создание фундамента, внешнего имиджа, внутреннего имиджа и неосязаемого имиджа. Каждая из частей направлена на решение трех задач:

- достижение высокого уровня компетенции и эффективности работы с потребителем;
- поддержка имиджа успешной компании, который заставляет потребителя поверить в вас;
- установление эмоциональной связи с покупателем.

«Имидж» организации включает в себя внешние и внутренние составляющие.

Внешний имидж компании – это то, как ее воспринимает общество, средства массовой информации, инвесторы. Внешний «имидж» включает такие составляющие как реклама, прямой маркетинг, публик-рилейшнз, спонсорство.

Реклама – имиджевая информация об услугах компании, способная создать рекламный образ фирмы и пробудить спрос на услуги; прямой маркетинг включает формирование и поддержание коммуникаций с клиентами, корректировку курса фирмы в зависимости от ожиданий клиентов. Паблик-рилейшнз включает информацию о фирме, пропаганду ее успехов, формирование благоприятного общественного мнения, продвижение фирмы в коммерческой и некоммерческой среде. Спонсорство повышает престиж и авторитет фирмы, формирует общественное мнение о компании.

Внутренний имидж – это отношение к компании ее персонала и руководителей. Под внутренним имиджем подразумевается организационная культура фирмы, мотивация, сплоченность коллектива.

Таким образом, организация должна стремиться к тому, чтобы ее образ в сознании потребителей как можно больше соответствовал образу, сконструированному ее специалистами.

Можно выделить следующие правила построения положительного имиджа:

- имидж организации должен основываться на реальных достоинствах организации.

- имидж должен иметь свою целевую аудиторию потребителей.
- имидж должен отличаться от образов других организаций и легко распознаваться.
- имидж должен быть простым, понятным, легко запоминаться.
- имидж должен быть гибким и оперативно изменяться в ответ на изменения экономической, социальной, психологической ситуации, моды, а также под воздействием потребителей.

Рассмотрим имидж на примере организаций культуры.

Современные социально-культурные условия требуют от организаций культуры адекватной деятельности по повышению конкурентоспособности, созданию имиджа и узнаваемости, поддержанию деловой репутации.

На конкурентоспособность и имидж театра влияют такие показатели как:

- компетентность руководства;
- профессионализм персонала;
- дизайн театра;
- реклама театра;
- благотворительная деятельность;
- присутствие в интернет-пространстве, использование новых технологий.

Наличие современного, удобно в пользовании сайта работает на формирование положительного имиджа организации. Интернет дает равные возможности организациям. Даже самая маленькая организация искусств может быть представлена в интернете как крупные компании. Размещение полной информации на сайте и ее постоянное обновление позволит сэкономить на рекламе, размещенной на бумажных носителях. Позволяет получить доступ к новостям и другой информации, важной для клиента, в любое удобное для него время в комфортной обстановке.

Стимулирует спрос на свои услуги и приносит прибыль при возможности купить билет «здесь и сейчас».

Театры начали использовать такую возможность постепенно. Сперва это были просто информационные сообщения, потом – сайты театров, спектаклей, актеров, потом интернет-афиши, издания, бронирование и покупка билетов и, наконец, театр сам вышел в онлайн.

Интернет-трансляций призваны расширять мировую театральную аудиторию, способствовать созданию единого мирового культурного пространства. Раньше эту функцию выполняло телевидение, но теперь этот канал полностью коммерциализировался и практически не показывает театральные постановки.

Кроме того, повсеместное распространение сети интернет дает театрам дополнительную возможность заявить о себе, сформировать аудиторию и заполнить зрительные залы.

Тема 6. Стратегический анализ деятельности организации

Термин «стратегическое управление» появился в обиходе на рубеже 60-70-х годов. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса. Такими изменениями являются:

- возрастание динамизма внешней среды организации;
- появление новых потребностей;
- возрастание конкуренции за ресурсы;
- интернационализация и глобализация бизнеса;
- возрастание роли НТП и нововведений;
- доступность современных технологий;
- развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;
- изменение роли человеческих ресурсов в организации.

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие изменения. В литературе существует множество определений стратегического управления. Его можно определить как управленческий процесс, состоящий из формулирования и реализации стратегий, которые способствуют установлению наилучшего конкурентного соответствия между организацией и ее средой для достижения целей организации.

Слово "стратегия" означает "искусство разворачивания войск в бою". За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил,

которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Стратегические цели устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения.

Тактические цели устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достичь основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей. Этапы стратегического анализа деятельности организации, представлены на рис.4



Рис. 4 Этапы стратегического анализа организации

Рассмотрим этапы стратегического анализа на примере театральной организации.

1 этап – определение миссии организации.

Миссия – констатация философии и предназначения, смысла существования организации, определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

1. Миссия способствует формированию определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

2. Миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

Миссия может определяться:

- кругом удовлетворяемых потребностей;
- характеристиками целевого рынка, на котором действует фирма;
- совокупностью потребителей;
- выпускаемой продукцией;
- конкурентными преимуществами;
- технологиями, которые будут использоваться;
- политикой роста и финансирования;
- культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.

Миссия театра – духовное, нравственное, культурное воспитание зрителей любого возраста с помощью выразительных средств и возможностей детского, классического и современного сценических искусств.

2 этап – определение факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность организации.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. К внутренней среде относятся – маркетинг, производство, финансы, специалисты, организационная структура.

Внешняя среда организации – все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений. К внешней среде относятся – состояние экономики, социо-культурные факторы, политические факторы, трудовые ресурсы, потребители и покупатели, конкуренты, поставщики.

Факторы STEP-анализа представляют собой ту часть «дальнего» окружения, на которую менеджеры способны оказать малую долю влияния и все-таки эти факторы могут оказать значительное влияние на деятельность организации.

Необходимо понять эту часть окружения, чтобы поставить свою организацию в наилучшее положение для извлечения выгоды от благоприятной ситуации и для противодействия множеству неблагоприятных факторов.

Внешняя среда состоит из макросреды – отдаленного окружения (правительства, экономики, НТП, социально-демографической среды) и микросреды – отраслевого и ближнего окружения (покупатели, акционеры, профсоюзы, кредиторы)

СТЕР-анализ включает анализ следующих факторов:

- социокультурных;
- технологических;
- экономических;
- политико-правовых.

Социальные факторы оказывают огромное влияние на развитие фирмы. Мышление людей, их отношение к жизни, желания и потребности со временем меняются. Необходимо учитывать эти изменения и предлагать тот продукт, который интересен потребителю.

Например, статистические данные свидетельствуют о том, что отношение числа пожилых жителей к молодым в ближайшие десятилетия будет расти. Поэтому отрасли промышленности, занимающиеся выпуском и реализацией продуктов, предназначенных для поддержания здоровья и молодости, в недалеком будущем будут преуспевать так же, как и службы социальной помощи населению. Можно отметить рост активности людей, желающих заниматься спортом, в связи с чем, увеличится спрос на спортивные товары, услуги.

Экономические факторы – это изменения экономической обстановки как в стране, так и в мире в целом. Наблюдения за тенденциями в этой сфере обязательны. Следует не только узнавать о событиях, происходящих в современном мире, но и уметь предсказывать дальнейшие изменения в экономической обстановке.

К наиболее распространенным экономическим факторам, оказывающим воздействие на развитие компании, можно отнести: курс валют, характер и размер налогов, цены на энергию, инфляцию и прочие изменения в экономике.

К политическим факторам можно отнести очень широкий спектр событий: от действий местных государственных ведомств и министерств до правительственных решений, изменений в налоговом кодексе и т.д.

Технологические изменения касаются не только работы, но и повседневной жизни. Каждый может заметить, насколько быстро и качественно улучшилась мобильная телефонная связь. Причем серьезные изменения могут произойти в течение небольшого промежутка времени. Например, еще каких-то 30 лет назад никто и не думал о таком виде связи, как Интернет, теперь же Интернет стал инструментом, без которого трудно представить и бизнес, и досуг.

При анализе работы своей компании следует учитывать те технологические изменения, которые каким-либо образом связаны с вашей деятельностью. Учет технологических факторов позволяет получить преимущество перед конкурентами, способствует развитию организации

Этап 3 – построение матрицы SWOT-анализа.

Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Потенциал организации обычно оценивают в таких областях, как маркетинг, финансы, производство, исследования и разработки, человеческие ресурсы, качество управления, структура организации.

Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников.

После завершения анализа внешней среды и предприятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и организацией устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации. Рассмотренный метод анализа организации и ее среды называется SWOT-анализ.

К сильным сторонам театра могут относиться:

- высокое качество постановок;
- высокий уровень продаж на детские спектакли;
- лидерство в определенном сегменте;
- низкая ценовая политика.

К слабым сторонам театра могут относиться:

- узкий ассортимент спектаклей для молодежи и взрослого населения;
- слабая маркетинговая деятельность;
- слабая рекламная политика;
- низкая мотивация сотрудников.

К возможностям можно отнести:

- возможность расширения зрительской аудитории в отношении возрастных категорий, не представленных в репертуаре театра, в связи с наличием спроса на данный вид продукции;
- возможности расширения линейки детских спектаклей в виду высокого спроса со стороны потребителей;
- использование на рынке новых технологий приведет к повышению качества спектаклей с художественной и эстетической точек зрения, а также к снижению расходов на энергоресурсы.

К угрозам:

- снижение платежеспособности населения в виду ряда экономических и политических факторов (роста инфляции ставки рефинансирования, рост доллара и евро по отношению к рублю, снижение заработных плат);

- снижение финансирования учреждения на новые постановки в виду ряда известных экономических и политических факторов;
- изменение коммерческой загрузки зрительного зала в зависимости от сезонности.

Пример матрицы SWOT-анализа представлен в таблице 5.

Таблица 5.

	Возможности внешней среды				Угрозы внешней среды			
	1	2	3	...	1	2	3	...
Сильные стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Силы и возможности» (стратегия = использование сильных сторон для отдачи от появившихся возможностей во внешней среде)				Поле «Сила и угроза» (стратегия = использование силы организации для преодоления угроз извне)			
Слабые стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Слабость и возможности» (стратегия = преодоление имеющихся слабостей за счет использования появившихся возможностей)				Поле «Слабость и угрозы» (стратегия = избавиться от слабостей и предотвратить угрозу)			

4 этап – определение ключевых факторов успеха организации.

На основе выделенных направлений деятельности и проведенного анализа внутренней и внешней среды выделите ключевые факторы успеха - ключевые внутренние и внешние возможности и препятствия, работа над которыми принципиально важна для эффективной деятельности и развития организации. Если рассматривать театральную сферу, сюда можно отнести:

- активное участие в грантовых программах;
- выпуск новой линейки продукции для подростков, молодежи и взрослого населения и расширение линейки детских спектаклей;
- разнообразие каналов сбыта продукции (реализация билетов через сайт и кассу театра, городские зрелищные кассы и kassir.ru, через распространителей билетов в школах, высших учебных заведениях и организациях).

5 этап – выявление стратегических альтернатив.

Когда фирма диверсифицирована и имеет много различных производств, направлений деятельности, особенно не связанных между собой, для формулирования корпоративной стратегии используется подход бизнес-портфеля. Этот подход представляет корпорацию как совокупность различных подразделений, стратегических бизнес-единиц (СБЕ), каждая из которых имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов, рынки сбыта и свою конкурентную стратегию.

Начальной точкой в использовании бизнес-портфеля считается определение каждой СБЕ, входящей в корпорацию. Следующий шаг – их классификация и анализ текущего портфеля продукции. Наиболее простым, но достаточно абстрактным инструментом классификации СБЕ является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Она классифицирует СБЕ по двум критериям: темп роста ее рынка и доля рынка, рис.4.

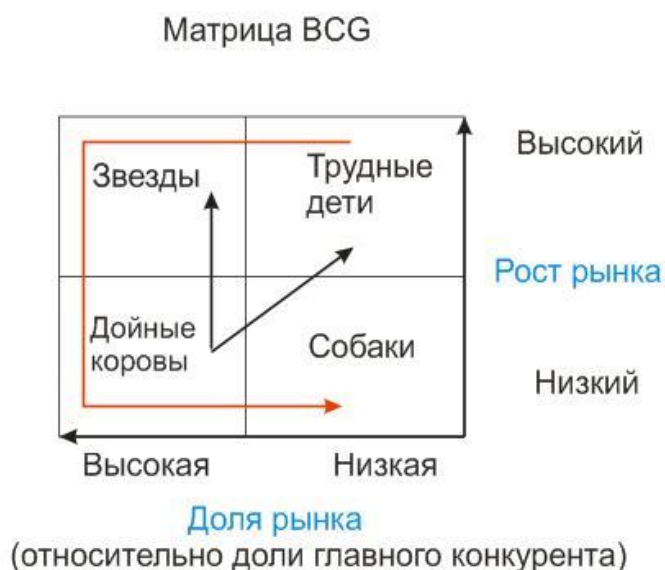


Рис.4 Матрица Бостонской консалтинговой группы

Каждому из этих квадрантов в модели BCG даются образные названия:

- **«Звезды».** К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

- **«Дойные коровы».** Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, "дойные коровы" – это "звезды" в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

- **«Знаки вопроса» или «трудные дети».** Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем

прибыльными для организации, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций "собаки".

- **«Собаки».** Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области.

Матрица БКГ позволяет сопоставлять позиции (СБЕ) в составе одного портфеля. С ее помощью можно выявить лидеров рынка и установить сбалансированность между подразделениями в разрезе четырех квадрантов матрицы. Теоретически (СБЕ), функционирующие в быстрорастущих отраслях, для расширения своих мощностей и поддержания конкурентоспособности нуждаются в постоянном притоке капитала. (СБЕ), функционирующие в медленно растущих отраслях, наоборот, должны иметь избыток денежных средств. Портфели корпораций должны быть сбалансированы, в них должно быть обеспечено правильное сочетание СБЕ, испытывающих потребность в капитале для своего роста, с подразделениями, располагающими избытком капитала.

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий:

6 этап стратегического анализа – выбор стратегии организации. Главная стратегия – это общая программа действий, разработанная на корпоративном уровне. Она обычно формулируется для организации,

которая конкурирует на одном рынке или нескольких, но тесно связанных между собой. В распоряжении организации имеются четыре стратегических альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

Ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением. Например, продолжить выпуск и прокат спектаклей для возрастных категорий 7-10+, не вносить коррективы в репертуарную политику в части переопределения целевой аудитории Театра

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Например, внутренний рост: внести изменения в ценовую политику театра в части увеличения цены билета на спектакли, пользующиеся повышенным спросом; расширить ассортимент товара путем выпуска новых постановок для подростков, молодежи и взрослого населения, выйти на новые рынки сбыта, и вследствие этого - расширить целевую аудиторию театра

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

1. Ликвидация
2. Отсечение лишнего
3. Сокращение и переориентация

В театре сократить число спектаклей за счет вывода из репертуара спектаклей с минимальной коммерческой загрузкой зала.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий. Вывести из репертуара театра спектакли с низкой коммерческой загрузкой с одновременным повышением цены билета на наиболее востребованные спектакли.

7 этап – реализация стратегии и стратегический контроль.

Контроль за осуществлением стратегии предполагает фиксацию того, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей, и выработку рекомендаций о проведении корректировки стратегии в соответствии со сложившимися условиями.

Тема 7. Тайм-менеджмент

Корни управления временем уходят в глубокую древность. Некоторые считают, что возникновение управления временем произошло в промышленный бум 19-го века, некоторые принимают за основу эпоху возрождения, а кто-то и эллинистическую эпоху с Хроносом и Кайросом и даже Египет династических периодов (с его записями). Каждый будет прав по-своему. Несомненно одно — сколько существует разумный человек, столько же существуют попытки управлять временем. Управление временем до индустриального общества, как правил, было индивидуальным — тут можно вспомнить и записи Цезаря, и судовые журналы мореходов, Иммануила Канта и Иоанна Кронштадтского и т.д. Развитие промышленности в эпоху индустриализации 19-го века привело к необходимости разработки систем по управлению временем в коллективе/группе на предприятии. 20-й век с его научными разработками привнес методологические разработки в управлении временем (разработки Фредерика Уинслоу Тейлора и др), а конец XX и начало XXI века с развитием компьютерной техники и сетевыми технологиями сильно расширили область применения тайм-менеджмента, сферу и количество решаемых задач.

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент — технология организации времени и повышения эффективности его использования. Управление временем — это процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором увеличивается их эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач. Управление временем включает в себя такие направления как планирование, распределение, постановку целей,

делеги́рование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, расстановку приоритетов в делах.

Пирамида Франклина

Остановимся на некоторых законах тайм-менеджмента. Одним из инструментов планирования своего времени **является пирамида Франклина**. Пирамида Франклина состоит из 6 ступеней.

Первая ступень, основание пирамиды – главные ценности компании.

Вторая ступень – глобальная цель вашей компании, вытекающая из ценностей. Пересматривать глобальную цель рекомендуется ежегодно.

Третья ступень – генеральный план достижения цели. В генеральном плане прописываются исключительно действия, а вот время их выполнения не указывается.

Четвертая ступень – долгосрочный план, пишется на ближайший год. Указание конкретного срока ускорит приближение к цели. Вносить коррективы в долгосрочные планы желательно каждые 4–6 месяцев.

Пятая ступень – краткосрочный план пишется на несколько месяцев или недель. Каждый пункт краткосрочного плана должен «подчиняться» какому-либо из пунктов долгосрочного. Каждый пункт четвертой ступени разбивается на несколько более мелких задач. Пересматривать краткосрочные планы необходимо 2 раза в месяц.

Шестая ступень – план на день, рис. 5.



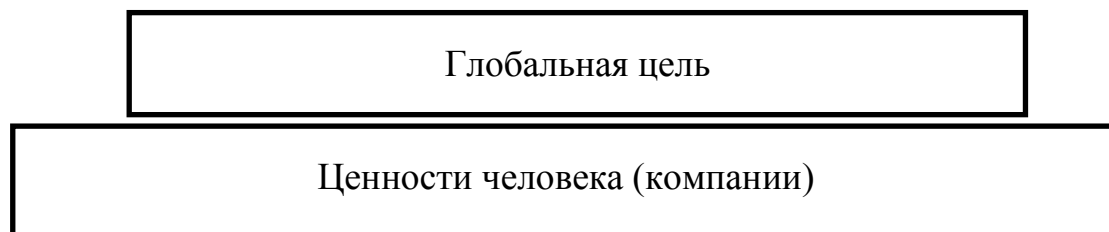


Рис. 5. Пирамида Франклина

Метод ABC – планирования

По системе Франклина все ежедневные дела подразделяются на важные (А), второстепенные (В) и малозначительные (С) или метод «А,В,С планирования». Важные — дела, откладывать выполнение которых ни в коем случае нельзя. Их невыполнение или неверное выполнение может привести к нарушению краткосрочных планов. Второстепенные — дела, выполнить которые желательно в ближайшее время. Главное сильно не затягивать, ведь даже самое несрочное дело может стать срочным, если о нем позабыть. Малозначительные — дела, которые все же нужно выполнить, но можно перепоручить кому-то. А, может быть, и отменить вовсе.

Для использования **метода ABC-анализа** необходимо следовать следующим правилам:

- ✓ составить список всех будущих задач;
- ✓ систематизировать их по важности и установить очередность;
- ✓ пронумеровать эти задачи;
- ✓ оценить задачи соответственно по категориям А, В, С;
- ✓ задачи «А» (15% от общего их количества) решает руководитель;
- ✓ задачи категории «В» (20%) подлежат перепоручению;
- ✓ задачи категории «С» в силу своей малозначимости, подлежат обязательному перепоручению.

Матрица Эйзенхауэра

Согласно ABC- планированию, дела «А» забирают 15% рабочего времени, но дают 65% результата; дела «В» забирают 20% рабочего времени, дают 20% результата; дела «С» забирают 65% рабочего времени, но дают 15% результата.

Хорошим методом ранжирования дел является матрица одного из бывших президентов США генерала Дуайта Дэвида Эйзенхауэра. Главная идея матрицы – научиться отличать срочные дела от важных, а также отбросить занятия, выполнение которых не приносит пользы.

Матрица Эйзенхауэра состоит из 4-х квадрантов, имеющих разную приоритетность. Каждое дело, в зависимости от его важности и срочности, можно вписать в один из них.

Квадрант «А»: **важное и срочное**. К первому квадранту принято относить самые важные дела, выполнение которых не терпит отлагательств. В идеале этот квадрант должен быть всегда пустым так как ситуация аврала крайне вредна для нервной системы. Дела, которые можно отнести к квадранту «А»: выполнение задачи по проекту, срок сдачи которой вот-вот наступит; срочный телефонный звонок клиенту или контрагенту; подготовка документов к визиту налогового инспектора.

Квадрант «В»: **важное, но не срочное**. Ко второму квадранту следует относить важные дела, не требующие мгновенного выполнения. Именно эти дела являются камнями в основании вашей лестницы успеха. Отсутствие спешки дает возможность самостоятельно выбирать методы решения задач и назначать приемлемые сроки, то есть позволяет проявить себя в полной мере. Дела, относящиеся к квадранту «В»: текущая (плановая) работа по проектам; планирование новых проектов; оценка полученных результатов по проектам, проведение совещаний согласно графику.

Квадрант «С»: **не важное, но срочное**. К третьему квадранту относятся маловажные дела, выполнить которые необходимо как можно быстрее. Если руководство поручило вам задачу со сроком «вчера», не имеющую непосредственного отношения ни к вашим основным должностным обязанностям, ни к вашим проектам, не относите ее к квадранту «А». Такая задача, хоть и должна быть выполнена срочно (все-таки задача от руководства), ни на шаг не приближает вас к вашим целям. Дела, относящиеся к квадранту «С»: срочные, но не запланированные заранее переговоры (совещания, встречи), которые вам навязаны и от которых вы не можете отказаться; хлопоты, возникшие внезапно (нежданные гости, как их развлекать и чем угощать); прочие занятия, не приближающие вас к достижению цели.

Квадрант D: **не важное и не срочное**. К четвертому квадранту относят дела, от выполнения которых можно отказаться, так как они не принесут должной отдачи. Дела, относящиеся к квадранту D: различные «поглотители» времени; пустые телефонные разговоры; всевозможные развлечения: чтение развлекательных журналов, переписка в соц. сетях, просмотр телепрограмм, компьютерные игры и др., рис. 6.

Важно, не срочно (сделать позже самому)	Важно, срочно (сделать сейчас)
Не важно, не срочно (отложить)	Не важно, срочно (делегировать)

Рис. 6. Матрица Эйзенхауэра

При анализе вопроса тайм-менеджмент необходимо остановиться на проблеме «поглотителей времени». Поглотители времени — это

любые факторы, которые приводят к нецелевому использованию времени. В свою очередь под целевым использованием принято понимать время, потраченное на достижение поставленных целей. Поэтому хронофаг (хронос – время, фаг – поглощать, пожирать) съедает не только ваше время, но и ваши силы, возможности и цели.

Можно выделить некоторые поглотители времени:

- ✓ Нечеткая постановка цели
- ✓ Отсутствие приоритетов в делах
- ✓ Попытки слишком много сделать за один раз
- ✓ Отсутствие представления о предстоящих задачах
- ✓ Плохое планирование дел
- ✓ Заваленный письменный стол
- ✓ Недостаток мотивации
- ✓ Звонки, интернет, отрывающие от дела
- ✓ незапланированные посетители
- ✓ Неспособность сказать «нет»
- ✓ Отсутствие самодисциплины
- ✓ Отвлечение на внешние факторы
- ✓ Синдром откладывания
- ✓ Редкое делегирование полномочий

Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу

или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием. Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время завершения проекта и его масштаб.

В заключение можно привести **10 золотых правил тайм-менеджмента:**

1. Формируйте рабочие блоки, в которые вы будете включать выполнение крупных или сходных по характеру заданий.
2. Намеренно уединяйтесь.
3. Определяйте необходимые затраты времени для выполнения определенных заданий.
4. Придерживайтесь принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ.
5. По возможности выполняйте только действительно важные дела (Принцип Парето).
6. Используйте делегирование как оплачиваемую услугу.
7. Крупные задания выполняйте небольшими частями (тактика «нарезания салями»).
8. Устанавливайте для самого себя сроки выполнения самых важных дел.
9. Главные задачи выполняйте рано утром.
10. Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности.

Тема 8. Инструменты управления и анализа информации в организациях

Существует несколько групп методов анализа информации: экономические методы, организационно-распорядительные методы, социально-психологические методы, технологические методы.

Экономические методы реализуются путем создания экономических условий, побуждающих коллективы, подразделения повышать и обеспечивать необходимый уровень качества (экономическое стимулирование производства, премирование за качество оказанной услуги, бизнес-планирование, создание новых видов продукции и услуг).

Организационно-распорядительные методы осуществляются по средствам обязательных для исполнения директив, приказов и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества (регламентирование, стандарты, нормы).

Социально-психологические методы основаны на использовании группы факторов, влияющих на управление социально-психологических процессов, протекающих в трудовых коллективах, для достижения целей в области качества (формы морального стимулирования высокого качества результатов труда, улучшение психологического климата в коллективе, вовлечение членов коллективов в управление качеством).

Технологические методы основаны на использовании статистических инструментов.

Рассмотрим статистические инструменты анализа информации. В 1979 году союз японских ученых и инженеров собрал воедино семь достаточно простых в использовании и наглядных методов анализа процессов. Этими методами пользуются не только в производственном отделе, но и в таких отделах как планирование, маркетинг, сервис. К этим методам относятся: гистограммы, стратификация, контрольный

лист, диаграмма Парето, диаграмма Исикавы, диаграмма разброса, контрольные карты.

1. **Гистограммы** – один из вариантов столбчатой диаграммы, отображающий зависимость частоты попадания параметров процесса в определенный интервал значений. Нужно помнить, что эффективной гистограмма будет в том случае, если данные для ее построения были получены на основе стабильно работающего процесса. Этот статистический инструмент может быть хорошим вспомогательным материалом для построения контрольных карт. Гистограмма также очень удобна для визуальной оценки расположения статистических данных в пределах допуска. Чтобы оценить адекватность процесса требованиям потребителя, мы должны сравнить качество процесса с полем допуска, установленным пользователем.

2. **Стратификация** – процесс сортировки данных согласно некоторым критериям или переменным, результаты которого часто показываются в виде диаграмм и графиков. Стратификация – основа для других инструментов, таких как анализ Парето или диаграммы рассеивания. Такое сочетание инструментов делает их более мощными. В соответствии с этим методом вводят расслаивание статистических данных, т. е. группируют данные в зависимости от условий их получения и производят обработку каждой группы данных в отдельности. Данные, разделенные на группы в соответствии с их особенностями, называют слоями (стратами), а сам процесс разделения на слои (страты) – расслаиванием (стратификацией), рис.7

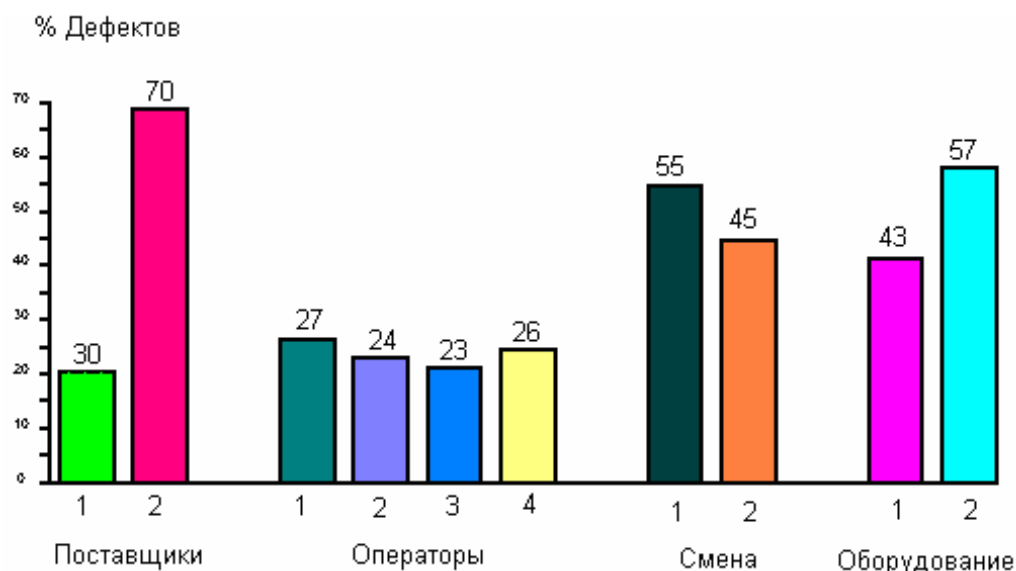


Рис.7 Стратификация данных

3. Контрольный листок (анкета) – это инструмент первичной регистрации данных. Может применяться при контроле как по качественным, так и по количественным признакам. Контрольный листок – бумажный бланк, на котором заранее напечатаны контролируемые параметры.

Назначение использования контрольных листков — облегчение процесса сбора данных и автоматическое упорядочение данных для их дальнейшего использования. Вне зависимости от количества целей, стоящих перед компанией, можно создать контрольный лист для каждой из них.

При составлении контрольных листков необходимо предусмотреть, чтобы в листе было указано: кто, на каком этапе процесса и в течение какого времени собирал данные; форма листка должна быть простой и понятной для каждого сотрудника; важно, чтобы все данные добросовестно фиксировались для того, чтобы собранная информация могла быть использована для анализа.

4. Анализ Парето получил свое название по имени итальянского экономиста Вилфредо Парето, который показал, что большая часть

капитала (80 %) находится в руках незначительного количества людей (20 %).

В 1897 г. итальянский экономист В. Парето предложил формулу, описывающую неравномерность распределения благ. Эта же идея в 1907 г. была графически проиллюстрирована на диаграмме американским экономистом М. Лоренцом. Оба ученых показали, что чаще всего наибольшая доля доходов или благ принадлежит небольшому числу людей.

Правило Парето – «универсальный» принцип, который применим к любой группе причин, вызывающих то или иное последствие, причем большая часть последствий вызвана малым количеством причин.

Целью построения столбиковой диаграммы является выявление наиболее значимых причин проблем, возникающих в ходе производства продукции или оказания услуг. Диаграмма Парето применяется для анализа и ранжирования факторов, влияющих на ту или иную характеристику качества продукции или процесса, разделяя их на немногочисленные важные и многочисленные несущественные, что позволяет сконцентрировать усилия при решении проблем.

Этапы построения диаграммы:

- а) Собираются месячные данные, имеющие отношение к жалобам клиентов.
- б) Располагают жалобы в порядке убывания сумм потерь.
- в) Подсчитывают кумулятивную сумму, их общую сумму принимают за 100 %
- г) Графически изображают результаты. Группа «прочие» находится на последнем месте.
- д) Пример построения диаграммы представлен в таблице 6, рис.8

Таблица 6

Результаты ранжирования отказов клиентов

Причины отказа	Кол-во потерь	Кумулятивная сумма	Кумулятивный процент (кол-во отказов по каждой причине к общему кол-ву отказов)
Неподача подвижного состава	90	90	42%
Низкое качество обслуживания	50	140	23%
Невозможность кредитования услуг	30	170	14%
Низкая квалификация персонала	20	190	9%
Негибкий тариф	10	200	5%
Прочие	15	215	7%

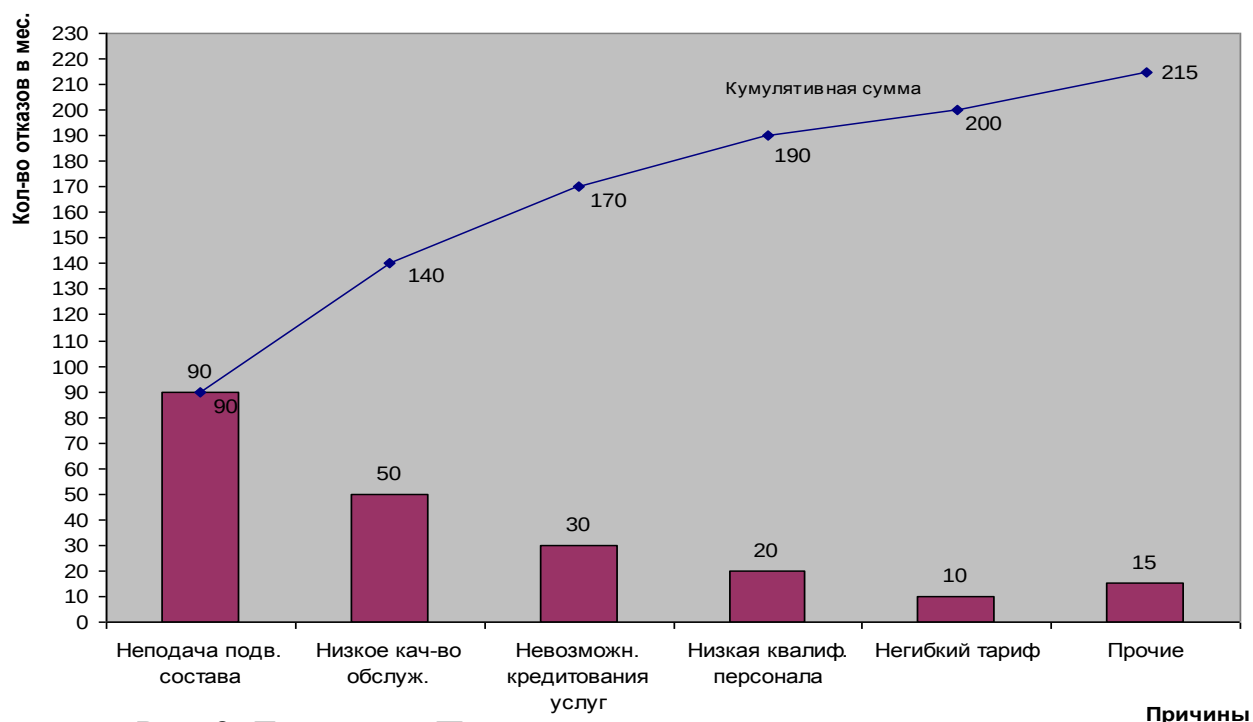


Рис. 8. Диаграмма Парето по причинам отказа клиентов

5. **Диаграмма Исикавы** помогает идентифицировать и наглядно представить причины конкретной проблемы или результата. «Диаграмма Исикавы» предназначена для определения и структурирования причинно-следственных связей между объектом анализа и влияющими на него факторами, что позволяет правильно направить усилия для решения проблем или достижения определенных целей

Идея метода – выявить, а затем последовательно устранить или минимизировать воздействие выявленных причин, что и будет приводить к повышению качества.

Схема осуществления деятельности по применению метода «диаграмма Исикавы» представлена на рис. 9

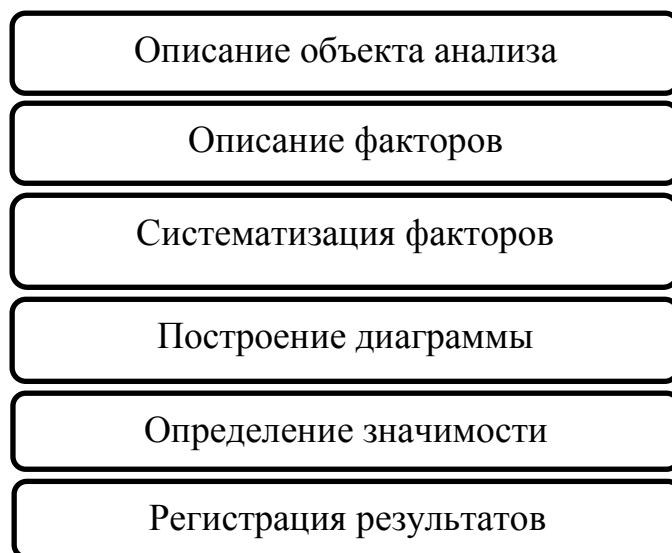


Рис.9 Схема осуществления деятельности по применению метода «диаграмма Исикавы».

В каждом конкретном случае «Диаграмма Исикавы» будет выглядеть по-разному, но можно назвать типичные группы влияющих факторов. Например, в соответствии принципом «6M's+E» (свое название принцип получил по первым буквам соответствующих английских слов), основные влияющие факторы можно разделить на несколько групп: – Man (влияние человека). – Machine (влияние оборудования). – Method (влияние методов работы). – Materials (влияние материалов, сырья, заготовок). – Measurement (влияние измерительной системы). – Management (влияние менеджмента). – Environment (влияние окружающей среды). Могут быть и другие факторы, более точно характеризующие объект анализа. Но эта модель дает основу для анализа и может использоваться на начальном этапе работы, рис.10

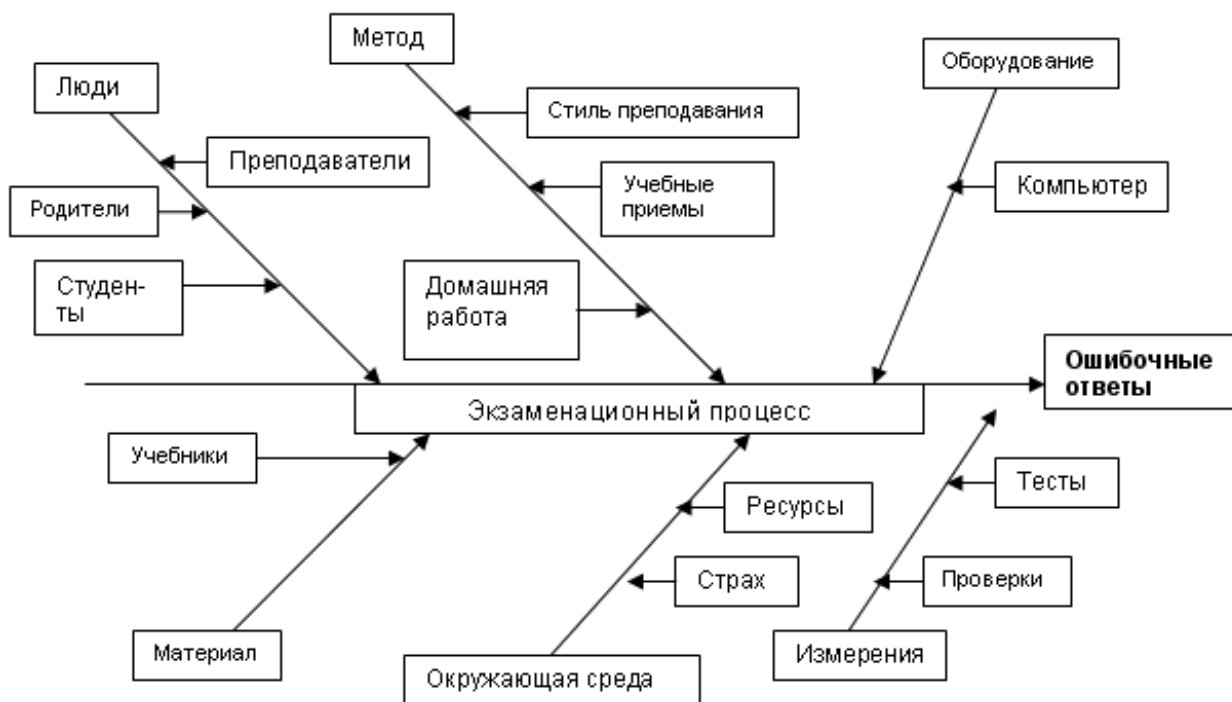


Рис.10 Диаграмма Исикавы

6. **Диаграмма разброса** – это средство отображения взаимоотношений между двумя переменными (например, скорость и расход бензина или выработанные часы и выход продукции). Диаграмму разброса можно использовать на этапе «Анализ», чтобы провести дальнейшее исследование элементов, выделенных при анализе причины следствия; например, диаграмма разброса может подтвердить причину, определенную при помощи диаграммы Исикавы. При построении диаграммы разброса необходимо действовать очень аккуратно, чтобы убедиться, что существует действительная связь.

7. **Контрольные карты** – инструмент, позволяющий отслеживать ход протекания процесса и воздействовать на него (с помощью соответствующей обратной связи), предупреждая его отклонения от предъявляемых к процессу требований.

Использование контрольных карт преследует следующие цели: держать под контролем значение определенной характеристики;

проверять стабильность процессов; немедленно принимать корректировочные меры; проверять эффективность принятых мер.

Статистические методы обработки информации позволяют выявлять закономерности развития и взаимосвязи характеристик исследуемых объектов, с помощью аппарата математической статистики.

Тема 9. Групповая динамика (управление группой)

Группа — это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группа — совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т. п.

Большинство идей, положений, касающихся группы, вообще можно синтезировать в следующих утверждениях: люди живут в группах в состоянии постоянной взаимозависимости; члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели; группы имеют неодинаковые функции. Индивиды участвуют во многих группах. Группа — естественная и неизбежная часть жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы; некоторые группы являются свободными, в них вступают по желанию, другие имеют обязательный характер (семья, нация и т. д.).

Организация любого размера состоит из нескольких групп. Группы могут быть формальными и неформальными.

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются **формальными группами**. Формальные группы характеризуются организованной структурой.

Неформальная группа — это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то цели.

В неформальной группе существуют личные, социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой.

Несмотря на то, что неформальные группы создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет все усилия руководства. Кроме того, неформальные группы имеют свойство взаимопроникать друг в друга. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким неформальным группам.

Среди важнейших причин, по которым люди вступают в неформальные группы, можно выделить следующие: чувство принадлежности к группе, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение.

Неформальные группы могут объединяться в неформальные организации, которые имеют свою иерархию, лидеров, задачи, нормы поведения своих членов.

Характеристики неформальной группы (организации):

1) *социальный контроль* — соблюдение членом группы норм поведения, стиля одежды и т. п.;

2) *сопротивление переменам*, которые могут нести в себе угрозу существованию неформальной группы;

3) *появление неформальных лидеров*. Сила лидеров — в признании группой. Они выполняют две функции: помогают группе в достижении ее целей, а также поддерживают и укрепляют ее существование.

4) *слухи*.

Неформальные группы динамично взаимодействуют с формальными, влияют на качество выполняемой работы и на отношение людей к труду и к начальству.

В число проблем, связанных с неформальной группой, входят: снижение эффективности труда, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. Выделяют потенциальные выгоды неформальной группы: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдается в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы:

- 1) размер;
- 2) состав;
- 3) групповые нормы;
- 4) сплоченность;
- 5) степень конфликтности;

- 6) статус;
- 7) функциональные роли членов группы.

Самой эффективной считается та группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей, и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Американские ученые М. Вудкок и Д. Френсис изучали вопрос взаимодействия человека и коллектива. В начале 1980-х годов они опубликовали книгу «Раскрепощенный менеджер», в которой выделили 11 факторов, оказывающих большое влияние на управленческую деятельность и взаимоотношения в коллективе:

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому менеджеры должны четко определить цели как выполняемой всеми работы, так и собственные.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить необходимое обучение, требующееся современному руководителю, поэтому каждый менеджер должен постоянно поддерживать уровень своего развития.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения часто ограничены. В связи с этим способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба на рынке сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательными и способными гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются, и, естественно, руководителям следует использовать навыки влияния на окружающих, не прибегая к приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Огромные затраты и трудности связаны сейчас с эффективным использованием наемных работников, в связи с чем от каждого менеджера требуется более умело руководить людскими ресурсами.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам необходимо умение не только самосовершенствоваться, но и помочь другим быстро освоить все передовое.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких человек, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь объединять сотрудников группы, которые способны быстро осваивать задачи и показывать хорошие результаты.

Понятие «конформизм»

Конформизм — это изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы.

Конформность — свойство личности, выражающееся в склонности к конформизму (от позднелат. *conformis* — «подобный», «сообразный»), то есть изменению индивидуумом установок, мнений, восприятия, поведения и так далее в соответствии с теми, которые господствуют в данном обществе или в

данной группе. При этом господствующая позиция не обязательно должна быть выражена явно или даже вообще существовать в реальности.

Конформизм — широко распространенная в современном обществе защитная форма поведения — человек, использующий конформизм, перестает быть самим собой, полностью усваивает тот тип личности, который ему предлагают модели культуры, и полностью становится таким, как другие, и каким они его ожидают увидеть. Это позволяет человеку не испытывать чувства одиночества и тревожности, однако ему приходится расплачиваться за это потерей своего «Я».

Виды конформизма:

1. *Внутренний*, связанный с реальным пересмотром человеком своих позиций, взглядов (сравнимый с самоцензурой).
2. *Внешний*, связанный с избеганием того, чтобы на внешнем, поведенческом уровне противопоставлять себя сообществу.

Факторы, влияющие на конформизм:

- индивидуально-психологические особенности индивида (уровень интеллекта, степень внушаемости, устойчивость самооценки, уровень самоуважения, потребность в одобрении и т. д.);
- микросоциальные характеристики индивида (статус и роль индивида в группе, значимость группы для индивида и т. д.);
- ситуационные характеристики (личностная значимость обсуждаемых проблем для индивида, уровень компетентности индивида и членов сообщества, принимается ли решение публично, в узком кругу или наедине и так далее);
- половозрастные характеристики индивида.

Бывает, человек меняет поведение, если того требует общество. Бывает, человек, изначально не согласный с мнением других, изменяет свое убеждение и принимает чужую точку зрения. Или наоборот, высказав свое мнение, уже от него не отступит, даже если другие считают иначе.

Такое поведение объясняется способностью к конформизму.

Разновидности конформизма:

1. *Уступчивость.*

Иногда люди делают что-то, с чем внутренне не согласны, чего не хотят делать. Ведут себя так, как принято, хотя в душе не согласны с этим. Это неискренний, внешний конформизм. Причиной уступчивости служит желание заслужить поощрение или избежать наказания.

Например, не люблю платья и вообще никогда их не ношу, но вчера на вечеринку одела. Почему? Потому, что по правилам вечеринки все женщины должны были быть в платьях, а мужчины в костюмах.

2. *Одобрение.*

Когда люди делают что-то, что делает кто-либо еще, то чувствуют внутреннее согласие и искренне верят в то, что их вынуждают делать другие. Это искренний, внутренний конформизм.

Например, каждый день съедаю баночку йогурта с бифидобактериями. Почему? Подруга говорит о пользе для здоровья, и я считаю, что она права.

Уровень конформизма зависит от ситуации. Большой конформизм будет проявляться в сложных ситуациях, когда люди чувствуют свою некомпетентность, когда они не уверены в своих взглядах. Напротив, чем легче будет ситуация, чем более уверены люди, тем меньше они будут ориентироваться на мнение других.

Кроме этого, влияние будет сильнее, если оно оказывается сплоченной группой, обладающей высоким статусом. Четко и уверенно аргументирующие свою точку зрения сотрудники с большей вероятностью повлияют на убеждения менее осведомленного коллеги.

Также люди склонны принять чужое мнение, когда должны высказаться публично и если свою точку зрения не высказывали ранее. Страх перед публичным выступлением способствует принятию мнения других. Если же точка зрения была высказана ранее, то, выступая публично, человек не изменит ее, чтобы не выглядеть нерешительным, колеблющимся.

Уровень конформизма зависит не только от ситуации, но и от личности. Существует ряд факторов, определяющих уровень конформизма человека. Проведенные исследователями эксперименты показали, что женщины в среднем чуть более конформны, чем мужчины.

Если слово «конформизм» звучит негативно, то только потому, что ярлык «конформист» не просто описывает, но и оценивает поведение. Можно назвать данную характеристику «открытостью» или «ориентированностью на других», тогда она будет вызывать позитивные ассоциации.

Женщины несколько более эмпатичны и социально восприимчивы, чуть более гибки, чем мужчины, больше заботятся о межличностных отношениях и проявляют больше ответственности и открытости по отношению к социальным обстоятельствам.

К тому же, различие между мужчинами и женщинами по степени конформизма могут быть результатом различия их социальных ролей и статуса. Мужчина всегда стремится занять более высокое положение в обществе, получить широкие полномочия. Поэтому чаще можно наблюдать, как мужчина оказывает влияние, а женщина подчиняется.

Индивидуальные особенности человека ярче проявляются в ситуациях, в которых социальное влияние не перекрывает личностного, могут совсем не проявляться при сильном воздействии социума.

Степень выраженности конформизма различна в разных культурах. В американской и европейской культуре поощряется индивидуализм: «Ты сам отвечаешь за себя. Следуй своим собственным желаниям». В азиатской культуре поощряется коллективизм: «Твоя семья отвечает за всех ее членов. Действия одного означают позор или славу для всех». Люди в индивидуалистских странах менее восприимчивы к влиянию других, чем жители коллективистских стран.

Регламентация поведения сотрудников со стороны организации

Регламентация поведения сотрудников со стороны организации заключается в том, что руководство:

- устанавливает круг обязанностей, соответствующие им права и полномочия сотрудников, меру ответственности каждого из них, стандарты делового общения;
- ставит общеорганизационные цели;
- поддерживает в сотрудниках ощущение их ценности;
- внедряет определенные схемы ролевого поведения и ролевого взаимодействия.

Организация заинтересована в таком поведении своих работников, которое характеризуется добросовестным и надежным выполнением должностных обязанностей, проявлением активности, инициативы и готовности принятия дополнительной ответственности в случае необходимости, отсутствием нарушений трудовой дисциплины.

Тема 10. Структура и порядок составления бизнес-плана

Бизнес-план это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса. Бизнес-план может быть разработан как для нового, так и для существующего предприятия.

Суть бизнес-планирования - определение целей, задач, перспектив развития, анализа способов реализации новых проектов, оценки потенциальной прибыли и рисков компании. Часто бизнес-планирование находит отображение в специальном документе – бизнес-плане.

Бизнес-план является основой работы любого предприятия, наряду с имущественным обеспечением, входит в минимум гарантий для привлечения инвестиций. Инвестор отчетливо понимает, что если фирма не может сделать качественный бизнес-план, то уж дело она тем более не сможет поставить. Целью данной работы является описание структуры и порядка составления бизнес-плана.

При разработке этого важного документа, следует помнить, что бизнес-планирование - это процесс, подразумевающий внесение изменений на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев. Нельзя один раз составить бизнес-план и успокоиться, решив, что теперь все проблемы будут решаться сами собой.

В процессе планирования важно учитывать существующую в нашей стране политическую и экономическую нестабильность, потому что именно этот фактор делает бесперспективными основную массу инвестиционных проектов, и в силу именно этого фактора проекты, срок окупаемости которых более двух лет редко рассматриваются российскими банками.

Цели бизнес-планирования

Можно выделить следующие цели бизнес-планирования:

1. *Для себя.* В этом случае основная цель предприятия – самоконтроль. К примеру, компания решила попробовать свои силы в смежной сфере деятельности. Чтобы убедиться в перспективах проекта и исключить вероятные риски, проводится подробное бизнес-планирование.

2. *Для получения займа.* Еще недавно для оформления кредита нужно было принести всего лишь ТЭО, состоящее из двух страниц. Кредитор получал технико-экономическое обоснование, и это могло стать основанием для предоставления определенной суммы. Но это был не единственный критерий оценки. Банк рассматривал личные связи заемщика, его состояние, рекомендации и так далее. В последние годы все чаще для выдачи кредита нужен полноценный бизнес-план.

3. *Для привлечения денег инвесторов.* В качестве «спонсоров» могут выступать частные инвесторы и компании (к примеру, инвестиционный фонд). Если капитал привлекается за счет публичного выпуска акций, то наличие бизнес-плана позволит много выгоднее продать компанию. Это легко объяснить. Инвестор видит всю необходимую информации – уровень продаж, данные о предприятии, уровень производства, финансовые перспективы и так далее.

4. *Для совместного бизнеса (компаний, альянса) с партнером из другой страны.* Инвесторы из-за рубежа все активнее выводят капитал из России. Те же, что возвращаются, стараются быть крайне осторожными и всесторонне оценивать потенциального партнера. Наличие качественного бизнес-плана со всеми необходимыми цифрами дает уверенность потенциальному партнеру и повышает шансы дальнейшего сотрудничества.

5. *Для заключения крупного договора.* Если в будущей сделке речь идет о крупной сумме и существенных преобразованиях в работе компании, то бизнес-планирование – обязательная ступень при оформлении сделки.

6. *Для привлечения лучших сотрудников.* В последние годы найти квалифицированного и опытного работника становится все сложнее. Лучших кадров, как правило, переманивают конкуренты. Даже высокий оклад не всегда помогает заманить нужного человека в свой коллектив. Наличие бизнес-плана на руках может решить проблему. После изучения целей компании, ее перспектив роста, потенциальной прибыли и собственной роли в развитии специалист может и изменить свое решение.

7. *При слиянии с другой компанией.* Часто бизнес-планирование является одним из ключевых этапов при слиянии двух различных структур. В этом случае можно увидеть перспективы подобных решений, оценить риски, рассчитать возможные убытки и прибыль.

8. *Для оптимизации и реорганизации.* По мере роста небольшие фирмы меняют концепцию развития и расширяют сферу своей деятельности. Составление бизнес-плана в сотрудничестве с партнерами позволит выделить правильную концепцию, четко определиться с целями будущих изменений, поставить задачи и своевременно реализовать замыслы, рис. 11.

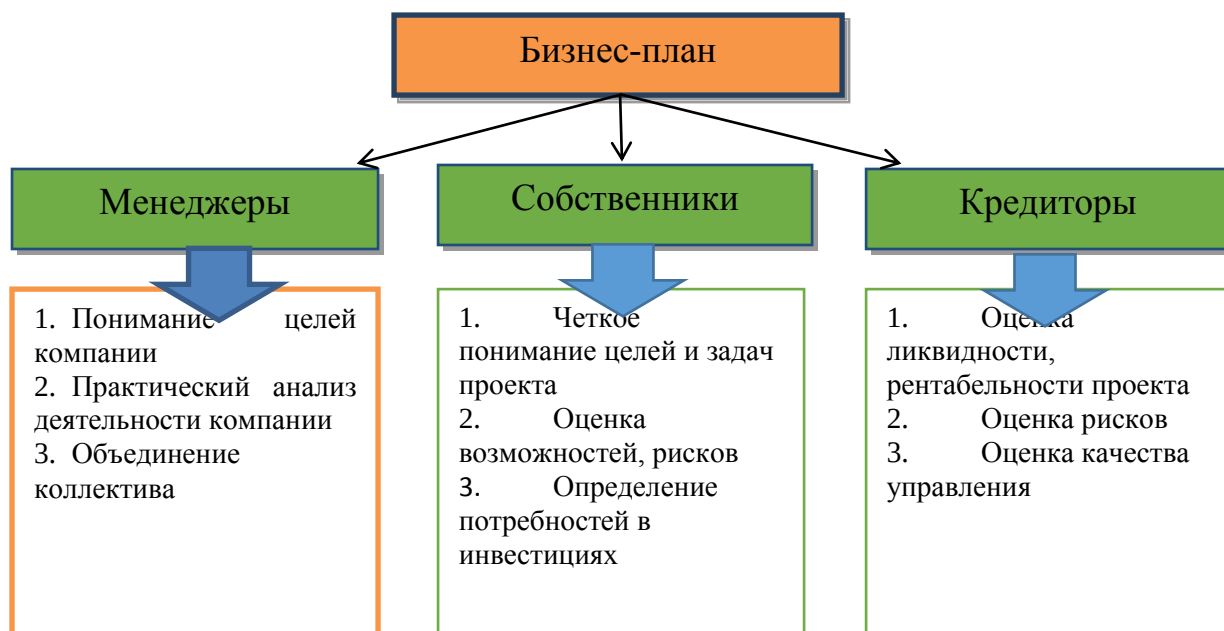


Рис.11 Цели бизнес-планирования

В разрабатываемом бизнес-плане должна получить наиболее полное отражение выбранная социально-экономическая цель фирмы на предстоящий

период ее производственно-хозяйственной или иной деятельности. Если фирма еще только создается, разрабатывается комплексный бизнес-план, включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства товаров и услуг. На действующих же предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. - подобные мероприятия можно назвать локальными бизнес-проектами

Развитие рыночных отношений в нашей стране происходило стихийно, и потребность в бизнес-планировании появилась довольно поздно. Первые бизнес-планы, как "заморская диковина" появились в России 90-х годов, в то же время большинство предприятий продолжало использовать более привычные технико-экономические обоснования. По мере развития рыночной экономики и международных связей потребность в разработке бизнес-плана перестала вызывать сомнения, и уже в 1994-1995 годах он стал обязательным документом, применяемым в целях "совершенствования методов расчета экономической эффективности проектных решений и коммерческой целесообразности вложений инвестиций". Однако этот процесс шел (и идет) не так уж гладко. Российские предприниматели и сейчас часто неправильно оценивают смысл и назначение бизнес-плана и не уделяют ему должного внимания. По большей части такое отношение вызвано представлением о бизнес-плане, как о некотором "отчетном", никому не нужном документе, при разработке которого впустую перерабатывается огромное количество информации, а созданный документ кладется в ящик и забывается. Это неверно, усилия, затраченные на планирование, никогда не бывают напрасными, потому что наработанный опыт позволяет избежать крупных ошибок и максимально плодотворно использовать имеющиеся ресурсы.

Отличие бизнес-планирования от внутрифирменного планирования, от технико-экономического обоснования

Бизнес-план, как и внутрифирменный план организации, охватывает достаточно длительный период, но различия все же существуют:

Во-первых, бизнес-планирование, в отличие от внутрипроизводственного или корпоративного планирования, включает не весь комплекс общих целей предприятия, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием нового направления. Бизнес-план ориентируется главным образом на разработку новой стратегии или тактики развития предприятия, тогда как социально-экономическое планирование может включать различные виды совместной текущей и перспективной деятельности.

Во-вторых, бизнес-планы разрабатываются на инновационные проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, по истечении которых работа над данным бизнес-проектом завершается, а внутрифирменное планирование производится и осуществляется непрерывно на всех уровнях управления предприятием. По мере выполнения одного годового плана фирмы после соответствующей корректировки переходят к осуществлению очередного плана и т.д. Бизнес-план имеет не только четкие временные, но и более узкие пространственные границы, тогда как любой внутрифирменный план таких четких ограничений не имеет.

В-третьих, основное назначение бизнес-плана состоит в открытии предпринимателями нового дела и получении на выполнение проекта необходимых производственных ресурсов и в первую очередь денежных средств. Поэтому бизнес-планы нужны, в основном, для внешних инвесторов, в отличие от внутрифирменных планов, которые необходимы в большей степени для собственного использования.

В-четвертых, бизнес-планы, по мнению некоторых экспертов, должны разрабатываться непосредственно под руководством и при личном участии учредителя фирмы, тогда как внутрифирменным планированием, как правило, занимаются экономисты-менеджеры и плановики линейных и функциональных подразделений предприятия. Личное участие руководителя фирмы в разработке бизнес-плана нового проекта способствует выработке реалистичной стратегической и оперативной цели, а также обеспечивает в будущем более совершенную организацию выполнения бизнес-проекта на основе соизмерения затрат и результатов, таблица 1.

Таблица 1.

Отличие бизнес-плана от внутрифирменного планирования

Бизнес-план	Внутрифирменный план
Ориентируется на разработку новой стратегии предприятия	Ориентируется на текущую деятельность
Имеет четкие временные и пространственные границы	Не имеет четких ограничений
Разрабатываются для внешних инвесторов	Разрабатываются для собственного использования
Разрабатываются руководством фирмы	Разрабатываются экономистами-менеджерами

До появления бизнес-плана в России инвестору предоставлялось технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО). ТЭО – это ее один вариант плана развития предприятия. В связи с этим функции ТЭО во

многим близки функциям бизнес-плана. Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что технико-экономический план – это специфический документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в нем сделан на производственно-технические аспекты проекта, в то время как коммерческие, рыночные проблемы остаются почти не раскрытыми.

Вспомнив, что включает в себя бизнес-план, нетрудно заметить, что ТЭО не учитывает риски проекта, не описывает возможные сценарии развития событий, не дает обоснование того, что производимый продукт действительно пользуется спросом на рынке и возможно реализовать его в оговариваемом объеме и др. А ведь эта информация очень важна для инвестора. Поэтому бизнес-план является значительно более совершенной формой предоставления информации о проекте.

Структура бизнес-плана

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы. В настоящее время не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, в основном компании стараются соответствовать стандартам UNIDO (United Nations Industrial Development Organization международная организация, которая занимается выработкой стратегии экономического развития стран с переходной экономикой). В соответствии с этими стандартами и рекомендациями Федерального Фонда поддержки малого предпринимательства структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы.

1. Титульный лист
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Резюме

4. Описание предприятия и отрасли
5. Описание производимого товара (услуги)
6. Маркетинг и сбыт произведенного товара (услуги)
7. Производственный план
8. Организационный план
9. Финансовый план
10. Направленность и эффективность проекта
11. Риски и гарантии, стратегия снижения риска
12. Приложения

Весь документ занимает обычно около 30 страниц печатного текста.

Титульный лист

Содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес Интернет-сайта, наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование проекта, информацию о исполнителях проекта и дату его составления.

Меморандум о конфиденциальности

Этот раздел создается с целью предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может содержаться напоминание о том, что читающий бизнес-план берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Может также быть указано о запрете копирования всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей или о запрете передачи третьим лицам. Кроме того, в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать средства в его реализацию.

Резюме

Ваш бизнес-план должен начинаться с выводов. Вы напишите их в самую последнюю очередь, но именно они должны быть самым первым пунктом вашего бизнес-плана. Выводы должны быть краткими - не более 1-2 страниц. Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. А инвестор захочет, прежде всего, узнать следующую информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

Резюме должно содержать следующую информацию:

- наименование проекта;
- описание проекта (важно указать, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего бизнеса);
- описание предприятия, его специфических черт, основные этапы в его развитии;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;
- потребность в инвестициях, направления их использования предполагаемые источники финансирования, механизмы возвращения средств инвесторам;
- если заявитель является физическим лицом, то инвестор должен, каким имуществом он владеет;
- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.,
- ключевые экономические показатели эффективности проекта, возможные риски и система страховок.

Описание предприятия и отрасли

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, также действующих на рынке:

- цели и задачи фирмы на ближайший период и на перспективу;
- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- события, повлиявшие на развитие предприятия;
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;
- организационная структура и кадровый состав;
- тенденции в сбыте товаров (услуг) в ближайшее время и в долгосрочной перспективе;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;
- объем рынка продукции, предоставляемой предприятием;
- доля предприятия в общем обороте рынка, соответствующие тенденции и возможные пути увеличения имеющейся доли рынка;
- возможности рекламы;
- сезонность;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия (качество продукции и услуг, возможности сбыта уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).

Описание производимого товара (услуги)

Для любого проекта необходимо наглядное представление производимого товара. Кроме этого, производится сравнение товаров фирмы с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства. Не менее важно указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства нашей продукции. Особенно следует акцентировать внимание

на достоинствах и уникальности нашего товара - нужно произвести положительное впечатление на инвестора. Также прописывается концепция ценообразования.

Маркетинг и сбыт товара (услуги)

Информация этого раздела призвана убедить инвестора в существовании рынка сбыта для товара или услуги производимой фирмой. В первую очередь, здесь должна быть описана целевая группа, то есть характеристики покупателя, на которого ориентируется компания, производя и продвигая товар, а также те, с кем фирма контактирует на пути к конечному потребителю.

Информацию здесь можно сгруппировать в пять подразделов.

1. Характеристика рынка:

- размеры рынка (регион, РФ, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка (независимые оценки и прогнозы);
- динамика цен на рынке за последние 5 лет;
- специфические особенности рынка;
- предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы относительно зарубежных рынков и экспортный потенциал предприятия;
- особые цели на рынке.

2. Характеристика потребителей продукции:

- Описание требований потребителей к продукции (услуге) и Ваших возможностей удовлетворить эти требования;

- тип потребителя (покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т.п.);
- их географическое расположение;
- их мнение о продукции.

3. Стратегия продвижения продукции на рынок:

- расчет и обоснование цены, ценовая политика;
- система продаж в настоящее время и в перспективе;
- реклама;
- стимулирование сбыта;
- сервисное и гарантийное обслуживание, предлагаемое покупателям;
- связи с общественностью.

4. Характеристика конкурентов:

- перечень предприятий — основных конкурентов, их доли в совокупном обороте рынка;
- их сильные и слабые стороны по сравнению с данной фирмой с точки зрения маркетинга;
- их финансовое положение;
- используемые конкурентами стратегии маркетинга;
- возможная реакция конкурентов на реализацию планируемого проекта.

5. План сбыта:

План сбыта должен отражать стратегию продаж компании в различные временные периоды и показывать:

- цену продукции и чувствительность спроса к изменению цены;

- методы ценообразования и установления гарантийного срока;
- схему реализации продукции (с авансом, в кредит, на экспорт);
- размеры скидок;
- время на сбыт;
- уровень запасов;
- процент потерь;
- условия оплаты (по факту, с предоплатой, в кредит);
- время задержки платежа.

Производственный план

Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю, то есть это описание всех производственных и других рабочих процессов, имеющих место на нашей фирме. Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане, который включает в себя прогноз сроков мероприятий и потребности в финансовых ресурсах для его реализации. Прежде всего, здесь стоит еще раз указать на месторасположение предприятия (конечно, если оно благоприятно), потому что часто это оказывается определяющим фактором для успеха проекта. Во-вторых, должно быть представлено описание технологического процесса.

Организационный план

В данном разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается основная роль каждого ее члена. Здесь должно быть указано следующее:

- описание команды управления проектом, ведущие специалисты,
- правовое обеспечение,

- имеющиеся или возможные поддержка и льготы,
- организационная структура и график реализации проекта,
- данные о партнерах, их возможностях и опыте,
- механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей.

Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга или выплаты дивидендов. Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Особое значение следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды. Должны быть отражены труднопрогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий.

Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств. Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась смета расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- планом движения денежных средств;

- балансовой ведомостью (характеризует финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов. В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также, прогнозируемые показатели эффективности проекта. С другой стороны, показатели эффективности можно описать в отдельном разделе бизнес-плана.

Направленность и эффективность проекта

В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации. Чаще всего для оценки эффективности проекта используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость, чистый приведенный доход);
- индекс доходности (индекс прибыльности);
- внутренняя норма доходности (внутренняя норма рентабельности, возврата инвестиций);
- срок окупаемости (дисконтированный).

Риски и гарантии

В этом разделе показываются предпринимательские риски и возможные форсмажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам. Здесь необходимо проанализировать устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличении

сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции). Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров

Приложение

В приложение включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане, что способствует разгрузке основного текста от подробностей и предоставляют потенциальным партнерам и инвесторам дополнительные наглядные материалы. Здесь могут быть размещены документы,

- подтверждающие и раскрывающие сведения о предприятии (копии регистрационного свидетельства, устава и учредительного договора предприятия, имеющиеся лицензии и сертификаты, почетные дипломы и свидетельства, копии материалов прессы о деятельности предприятия, отзывы заказчиков и партнеров по совместной деятельности и т.д.);
- характеризующие продукцию (фото, рисунок, чертеж, патент, отзывы, результаты испытаний и сертификации продукции, другие сведения);
- подтверждающие востребованность продукции (материалы маркетингового исследования, сравнительные данные о конкурентах, договора, протоколы о намерениях и заявки на поставку продукции);
- показывающие возможности производства (фотографию и план предприятия, его ведущих участков, оборудования, копии документов по сертификации производства и др.);

- раскрывающие организационно-правовую готовность проекта (схемы организационной структуры, механизма реализации проекта, выписки из нормативных документов и др.);
- обосновывающие финансово-экономические расчеты (калькуляции, таблицы заключения аудиторов и т.д.);
- подтверждающие реальность мер предупреждения риска, нейтрализации форс-мажорных обстоятельств и реальность гарантий возврата займа (гарантийные письма, договоры, состав и стоимость залога, выписка из законодательных и нормативных документов, другие материалы).
- подтверждающие направленность, значимость (масштабность) и эффективность проекта (решения, планы, акты, письма, отзывы и др.)

Литература

1. Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2012 с.
2. Гегечкори, О.Н. Менеджмент: учебное пособие / О.Н. Гегечкори. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВПО «КГТУ», 2013 с.
3. Куликова, Е. А. Менеджмент : учеб. пособие / Е. А. Куликова. — Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. – 293 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учеб. — М. : Проспект, 2011. — 320 с.
5. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие. — М. : Проспект, 2009. — 176 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономика, 2008. — 670 с.

Приложение 1.

Пример написания бизнес-плана

1. Бизнес-план компании «Праздник всем!» (титульный лист)

2. Меморандум конфиденциальности

Настоящий бизнес-план предоставляется на рассмотрение на конфиденциальной основе, исключительно для принятия решения об инвестировании проекта и не может быть использован для копирования и других целей, а также не может быть передан третьим лицам.

Принимая на рассмотрение данный бизнес-план, получатель берет на себя ответственность за соблюдение данных условий.

Все данные, оценки, планы, предложения, приведенные в этом документе, актуальны на 20 сентября 2011 года

3. Резюме

Устраивать праздники стало модным. Практически все фирмы средней руки ежегодно проводят минимум по два-три корпоративных мероприятия, а профессиональные компании организуют три четверти свадеб. В городе работает около 50 компаний. Примерно у 80% из них в штате лишь один директор, который самостоятельно организует мероприятия. Вместе с тем на рынке представлено несколько крупных игроков — «Интершоу», «Праздник всем» и «Сабона», занимающихся в том числе организацией Дня города или крупных профессиональных праздников, таких как День металлурга. С каждым годом количество фирм увеличивается примерно на 20%. Основная причина — низкий порог вхождения, а потому, проработав год-два, сотрудник уходит в свободное плавание.

Концепция проекта - агентство по организации праздников «Праздник всем!» будет оказывать широкий спектр услуг: от организации детского праздника до проведения крупномасштабного event-мероприятия.

Предполагается, что агентство будет специализироваться на оказании услуг, как частным, так и корпоративным клиентам.

В число основных услуг агентства будет входить помощь в организации и проведении: дней рождений, юбилеев, свадеб, выпускных вечеров, детских праздников, новогодних / праздничных банкетов, корпоративных вечеров.

Выполнение непосредственных услуг по проведению праздника будут отдаваться на аутсорсинг. Организационная форма – ИП.

Отличительная особенность компании «Праздник всем!» состоит в том, что она помогает не только создавать хорошее настроение, но и решает различные **сверхзадачи** для компаний:

- повышения лояльности сотрудников,
- повышение эмоционального уровня на предприятии или в организации,
- сплочения коллектива,
- избавления от излишней протокольности в отношениях между сотрудниками,
- поднятия авторитета отдельных сотрудников или структур внутри компании,
- продвижение нового бренда,
- и много иных целей.

4. Описание предприятия

Территориально предприятие будет расположено в районе Ботанический, г. Екатеринбург, по адресу Шварца 15. Рядом открывается станция метро «Ботаническая», хорошая транспортная развязка. Район интересен тем, что здесь расположено несколько гипермаркетов «Екатерининский», «Дирижабль», аквапарк «Лимпопо», рестораны, кафе, кинотеатры, ночные клубы – прямые клиенты нашего агентства. Создание предприятия будет финансироваться из собственных средств.

Наши преимущества:

- огромная база ведущих, артистов и творческих коллективов разного уровня и налаженные связи с ними;
- оригинальные сценарии проведения мероприятий, уникальные идеи тематических вечеринок, возможность разработки всего мероприятия «под ключ»;
- недорогие цены, что привлекательно для наших клиентов!

Основные направления работы нашей компании:

- организация корпоративных праздников;
- организация юбилеев, свадеб;
- проведение детских праздников;
- услуги по оформлению воздушными шарами.

В дальнейшем перечень услуг компании **расширится** (фото и видеосъемка; организация розыгрышей и т.д.)

Рассмотрим сильные и слабые стороны нашей компании:

Сильные стороны	Слабые стороны
Работа с надежными поставщиками	Нет оборудования
Авторские сценарии проведения праздников	Нет достаточных собственных средств
Наличие собственных средств (40%)	
База ведущих	

Слабые стороны фирмы мы можем минимизировать за счет привлечения капитала инвесторов, получения гранта от «Фонда поддержки предприятий малого бизнеса».

5. Описание услуг

Деятельность компании направлена на корпоративных клиентов и частных лиц. Раскроем основные направления деятельности компании «Праздник всем!».

Проведение корпоративных вечеров

Основой любой успешной компании - развитая корпоративная культура. Она определяет отношение людей к работе, стиль и эффективность командной работы, отношения в коллективе, отношения с клиентами и партнерами и, в конечном счете, успех или неудачу фирмы. Правильно организованное корпоративное мероприятие сможет эффективно повлиять на внутренний климат компании: когда каждый сотрудник начинает осознавать, что работа стоит того, чтобы тратить на нее еще больше энергии и времени, а с коллегами, оказывается, так же приятно общаться, как и с близкими тебе людьми. Добиться этого можно при любом поводе: будь то Новый год, 8 марта, открытие нового офиса или презентация, заключение важной сделки, юбилея или особая дата в истории фирмы.

Проведение юбилеев

Юбилей — это слово заставляет трепетать каждого, кто приближается к той или иной дате, считая надвигающееся событие своеобразным рубежом в своей жизни, поэтому подготовка к нему заслуживает особого внимания. Зачастую важнее не, сколько лет вам исполняется, а, как и в чьем окружении, вы хотите встретить то или иное событие.

Каждый человек индивидуален, поэтому каждое мероприятие разрабатывается индивидуально, исходя из пожеланий клиента. Это может быть как официальное мероприятие, где учтены все детали — от воплощения макета пригласительных, и эксклюзивных памятных подарков до шикарной программы с лучшими артистами; так и уникальное мероприятие с сюрпризами, спецэффектами, эксклюзивным сценарным решением.

Организация детских праздников

Детский праздник — это веселая суматоха, смех, шум и гам. Мы знаем, как помочь осуществиться самым нескромным мечтам вашего ребенка,

мы знаем дорогу в сказку и обратно, мы говорим с детьми на языке их возраста от карапузов до тинэйджеров.

В нашем арсенале есть все, что нужно, чтобы удовлетворить запросы именинника любого возраста, от первого дня рождения, до совершеннолетия, впрочем, детали праздника обсуждаются отдельно для каждого конкретного характера. Например, для тинейджеров, мы сможем предложить несколько оригинальных площадок для проведения дня рождения.

И еще — в подготовке сценариев нам помогают профессиональные детские психологи. Потому что дети — это серьезно!

Услуги по оформлению воздушными шарами

Надувные шары способны создать незабываемую торжественную атмосферу, независимо от того, разбросаны они в хаотичном порядке или развешены с определенной задумкой. Оформление воздушными шарами вызовет улыбку на самом хмуром лице, добавит веселые искорки в глазах, привнесет частичку счастья и незабываемой сказки. Наша компания занимается доставкой на дом или в офис воздушных шаров, букетов и композиций из воздушных шаров, оформлением помещений воздушными шарами, сбросом и запуском воздушных шаров.

Концепция ценообразования

Ведущий — 3-50 тыс. руб. за вечер

Шоу-программа — 3-25 тыс. руб. за вечер

Оформление автомобилей — от 800 руб.

Оформление банкетного зала — от 3 тыс. руб.

Работа ди-джея — от 3 тыс. руб. за вечер

При повторном обращении компаниям предлагается скидка 10%.

6. Маркетинг и сбыт услуг

Характеристика рынка.

За 2010 количество денег в екатеринбургской праздничной индустрии увеличилось, по оценкам экспертов, на 100%. Люди все чаще организуют свадьбы с помощью профессионалов, плюс у предприятий появилась финансовая возможность тратить существенные средства на корпоративные праздники». В ближайшие годы тенденция к росту сохранится и каждый год рынок будет увеличиваться минимум на 50%. Тимур Бикбов, директор праздничной компании «Колесница судеб», отмечает, что все чаще горожане предпочитают отдавать проведение праздников на аутсорсинг: «Большая часть людей бывали на мероприятиях, организованных профессионалами, а потому и для личных событий тоже обращаются к нам. Это как снежный ком». Несмотря на немалое количество конкурентов, создать успешную фирму по-прежнему возможно. Ставку стоит сделать на организацию свадеб и корпоративов, поскольку именно они наиболее востребованы потребителями.

Характеристика потребителей.

Основные потребители праздничных услуг – крупные компании (50%), небольшие компании (35%), частные клиенты (15%). Потребители расположены в г. Екатеринбурге, р-он Центр, Ботанический, Юго-Западный. Компания «Праздник всем!» будет удовлетворять потребности в разработке, организации и проведении праздничных мероприятий.

Стратегия продвижения услуг на рынок.

Ценовая политика фирмы.

Ведущие (приглашаются по договору),:	
-корпоративов (4 часа)	
- юбилеев (за 3 часа)	От 20000
-детских праздников	От 10000
	От 3000

Работа ди-джея	3000
Оформление зала: - пакет «Эконом» -20 шаров с гелием, шары на стол, 4 букета из шаров на стены. - пакет «Бизнес» - 50 шаров с гелием, фигуры из шаров, гирлянда -оформление автомобилей	3000 8000 800
Шоу-программа	От 3000

Основные каналы стимулирования сбыта – реклама в интернете на порталах: svadba66.ru , svadba.ru, shoppingcard.ru, журнале «Свадебный вальс».

Характеристика конкурентов.

Далее мы рассмотрим услуги некоторых конкурентов на рынке.

Предприятие – конкурент	Описание продукта конкурента	Стоимость аналогичного продукта
Арт-холдинг «Екатерина»	Основной акцент компания делает на корпоративные праздники, спортивные праздники	От 1000 за услугу
Агентство «Праздниковъ»	Организация свадеб, корпоративных праздников.	От 3000 за услугу
Компания Master Fan	Организация всех видов праздников	От 6000 за программу
Компания «Интершоу»	Организация всех видов праздников. Ориентация на крупных клиентов, городские программы.	От 10000 за программу

В таблице рассмотрены лишь некоторые компании-конкуренты, но они показывают основные тенденции на рынке организации праздничных услуг.

Все компании можно разделить на 3 типа – маленькие компании, оказывающие единичные виды услуг, ориентирующиеся на частных клиентов; крупные фирмы, оказывающие все виды услуг, ориентирующиеся на крупных клиентов, организующие городские мероприятия и средние фирмы, занимающиеся организацией всех видов праздников.

Доля конкурентов на рынке



План сбыта.

Фирма начинает оказывать услуги с января 2012 года.

дек	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	ноя
						Орган. свадеб (8)	Орган. свадеб (8)	Орган. свадеб (8)	Орган. свадеб (6)	Орган. свадеб (6)	Орган. свадеб (6)
	Орган. корпорат. праздн.	Орган. корпорат. праздн.	Орган. корпорат. праздн.						Орган. корпорат. праздн.		
	Оформление праздников (4 в мес.)										
	Организация юбилеев (2 в мес)										

Выручка от реализации, тыс.р.

дек	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	ноя
0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92

7. Производственный план

Планируемые затраты по проекту на 12 месяцев (начиная с текущего месяца и до выхода на стабильное получение доходов от реализации продукции, услуг)

Оборудование, необходимое для реализации проекта

Наименование оборудования	Количество	Цена единицы (тыс. руб.)	Общая стоимость(тыс.руб)
Телевизор	1	32	32
Оргтехника	1	-	40
стол	2	2,5	5
стул	5	0,6	3
Гелиевый баллон	1	6	6
ноутбук	1	25	25
Создание сайта	1	60	60
Шкаф-купе	1	15	20
шкаф	1	10	10
термопот	1	3	3
кресло	1	3	3
Итого			206

Сырье, материалы

Наименование оборудования	Количество	Цена единицы (тыс. руб.)	Общая стоимость(тыс.руб)
Бумага	1 коробка	0,7	0,7
Воздушные шары	10 пачек	0,3	3
Итого:			3,7

Другие затраты

Наименование оборудования	Количество	Общая стоимость(тыс.руб)
Канцелярские товары в мес.	Ручек -10 шт., маркеры -50 шт	1
Ремонт и техническое обслуживание ПК	1 раз в мес.	0,5
Изготовление растяжки	1	15
Изготовление вывески	1	5
Рекламная печатная продукция	1000 флаеров А6, 2000 –А4	12
Услуги связи (в том числе обслуживание сотового телефона)	В мес.	0,6
аренда		10
Коммунальные платежи		1

Создание рабочих мест

Должность	Количество	Условия оплаты
менеджер	8000	повременная

Сдельная зарплата ведущего – 1000 руб.час

Сдельная работа ди-джея – 300 руб.час

Сдельная работа оформителя – 300 руб.час.

Продолжительность свадьбы, юбилея – 3 часа, корпоративного мероприятия - 4 ч.

Итого сдельная зарплата, тыс.руб.

дек	янв	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	ноя
0	13,2	13,2	13,2	9	9	37,8	37,8	37,8	33	31,2	31,2

8. Организационный план

Компания «Праздник всем!» будет управляться директором (он же ИП). В компании будет работать 1 специалиста – менеджер. В его обязанности входит консультация клиентов и прием заказов. Остальные специалисты будут приглашаться по договору. Заработная плата менеджера в конце 2012 будет увеличена до 10.000 рублей.

Должность	Затраты на штат
Менеджер	8000
Итого: затраты на штат (в год.):	80000

Текущие (постоянные) затраты (тыс. руб.)

Год*	2011											
Месяц*	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
Статьи												
Заработная плата	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Начисления на зарплату	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72
Коммунальные платежи (вода, электроэнергия, отопление)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Арендные платежи	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Канцелярские товары	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Связь (телефон/факс/ почтовые услуги)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Ремонт и техническое обслуживание ПК	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Реклама	15	10	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Амортизация	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Итого постоянных затрат	39,12	34,12	28,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12

9. Финансовый план

План прибылей и убытков (тыс. руб.)

Год	2012											
Месяц	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
Статьи	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
Доходы												
Выручка от реализации	0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
Прочие доходы												
Итого доходов	0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
Переменные затраты												
Сырье и материалы	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
Сдельная зарплата	0	13,2	13,2	13,2	9	9	37,8	37,8	37,8	33	31,2	31,2
Начисления на зарплату	0	4,488	4,488	4,488	3,06	3,06	12,852	12,852	12,852	11,22	10,608	4,488
Итого переменных затрат	3,7	21,388	21,388	21,388	15,76	15,76	54,352	54,352	54,352	47,92	45,508	39,388
Валовая прибыль (доход-переменные затраты)	-3,7	30,612	30,612	30,612	16,24	16,24	77,648	77,648	77,648	54,08	46,492	52,612
Постоянные затраты												
Итого постоянных затрат	39,12	34,12	28,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12	26,12
Налоги	0	3,12	3,12	3,12	1,92	1,92	7,92	7,92	7,92	6,12	5,52	5,25
Чистая прибыль	-42,82	-6,628	-0,628	1,372	-11,8	-11,8	43,608	43,608	43,608	21,84	14,852	21,24

Движение денежных средств (тыс.руб.)

№	Год	2011-2012											
№	Месяцы	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
1	Остаток наличности на начало периода	0	147,48	91,16	40,82	12,49	0	0	7,4	51,3	95,2	117,34	132,3
2	Поступления												
	Поступление от реализации продукции, услуг, работ	0	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
	Внесение собственных средств	40											
	грант	200											
3	Итого поступлений	240	52	52	52	32	32	132	132	132	102	92	92
4	Выплаты												
	Покупка оборудования	50	50	50	30	26							
	Покупка сырья, материалов	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
	Зарплата	8	21,2	21,2	21,2	17	17	45,8	45,8	45,8	41	39,2	39,2
	Начисления на зарплату	2,72	7,208	7,208	7,208	5,78	5,78	15,572	15,572	15,572	13,94	13,328	13,328
	Аренда	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Коммунальные платежи	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Налоги	0	3,12	3,12	3,12	1,92	1,92	7,92	7,92	7,92	6,12	5,52	5,25
	Ремонт и техобслуживание	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Реклама	15	10	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2

	Канцелярские товары	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	связь	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
5	Итого выплат	92,52	108,328	102,328	80,328	69,5	43,5	88,092	88,092	88,092	79,86	76,848	76,578
6	Поступления минус выплаты (строка 3 – строка 5)	147,48	-56,328	-50,328	-28,328	-37,5	-11,5	43,908	43,908	43,908	22,14	15,152	15,422
7	Остаток наличности на конец периода (строка 1 + строка 6)	147,48	91,16	40,82	12,49	0	0	7,4	51,3	95,2	117,34	132,3	148

10. Направленность и эффективность проекта

Основные показатели эффективности проекта представлены в таблице.

Технико-экономические показатели проекта

Показатели	Значение показателей
Годовой объем продажи услуг, тыс.р.	902
Затраты на производство и реализацию услуг, тыс.р.	785,55
Срок окупаемости инвестиций, год	0,9
Чистый доход за 1 год, тыс.р.	116,5
Чистый дисконтированный доход за 1 год	92,42

Таким образом, показатели эффективности свидетельствуют об эффективности бизнес-проекта по организации Центра «Говори красиво!», период окупаемости меньше года.

11. Риски и гарантии

Коммерческий риск (риск снижения объемов услуг) минимизируется правильным выбором маркетинговой стратегии и проведением рекламных акций, непрерывного мониторинга потребностей клиентов, осуществлением гибкой ассортиментной политики. Следует учесть, что при финансово-экономической оценке проекта, принималась осторожная оценка объемов услуг.

Риск доходности (неполучения намеченного уровня доходности проекта) минимизируется за счет гибкой тарифной политики, выбора размера цен на услуги на среднем рыночном уровне, контроля издержек.

Политические риски в определенной мере поддаются ограничению за счет контактов с городскими органами управления, юридической поддержкой проекта в ходе его реализации.

Приложение 2.

Анализ стратегической деятельности организации

Стратегический менеджмент: этапы, роль, содержание

Следуя классификации Питера Лоранжа можно выделить четыре основные функции стратегического планирования:

1. Распределение ресурсов или выбор проектов и программ.

Ресурсы организации (человеческие, материально-технические и др.) всегда ограничены и организации всегда приходится принимать решение – какие проекты и программы реализовывать, какие усилия по развитию организации предпринимать и т.д.

Стратегический план может служить основанием для принятия такого рода решений, поскольку содержит ясные направления развития организации и деятельности и критерии, по которым можно оценить те или иные возможности по осуществлению деятельности.

Кроме того, стратегический план может позволить использовать имеющиеся ресурсы более эффективно, за счет их инвестиций в наиболее эффективные и реализуемые виды проекты, программы и услуги.

2. Адаптация к внешней среде

Одним из наиболее существенных составляющих процесса стратегического планирования является анализ возможностей и препятствий, имеющихсся во среде деятельности организации. Это позволяет учесть эти факторы и осуществлять такую деятельность, которая максимально соответствует актуальным и прогнозируемым условиям внешней среды.

3. Внутренняя координация и мотивация

Часто одной из основных целей проведения стратегического планирования является повышение мотивации команды и сотрудников организации. Секрет прост – один из важнейших факторов, побуждающих людей к сотрудничеству и мотивирующих на выполнение той или иной деятельности – ощущение единства цели и способности влиять на принятие решений.

4. Осознание организационных стратегий

Эта функция стратегического планирования означает формирование у менеджеров стратегического мышления. Стратегическое мышление позволяет видеть те или иные осознанные или нет стратегии, которые применялись организацией в прошлом, применяются ее партнерами или конкурентами в настоящем и учитывать опыт удач и успехов в принятии стратегических решений в планировании деятельности своей организации.

Этапы стратегического менеджмента включают в себя анализ миссии, целей организации, анализ внешней и внутренней среды, выбор стратегии, реализацию и контроль. В практической работе необходимо выполнить эти этапы по предлагаемой вам организации.

1. Определение миссии и основных направлений деятельности организации

Миссия – констатация философии и предназначения организации. Определяет ценности и принципы, согласно которым организация осуществляет свою деятельность. С одной стороны миссия направлена на клиента (способствует формированию имиджа организации в глазах субъектов внешней среды), с другой стороны направлена на саму организацию (способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа).

В таблице №1 необходимо прописать миссию организации и основные направления ее деятельности.

Таблица 1.

Определение миссии и основных направлений деятельности организации

Описание организации	
Миссия организации	
Основные направления деятельности организации	

2. Анализ значимого окружения

В таблице 2 необходимо прописать окружение компании, а именно, клиентов, конкурентов, спонсоров, партнеров. Выявить сильные и слабые стороны конкурентов. Описать взаимные интересы с партнерами и представить портрет наших клиентов.

Таблица 2

Анализ значимого окружения

Клиенты (характеристика целевой группы, интересы, потребности клиентов. Наши предложения, отвечающие их интересам).		
Конкуренты (сильные и слабые стороны конкурента).	Сильные стороны:	Слабые стороны:

Партнеры (краткая характеристика партнера, интересы, потребности партнера)		
Спонсоры (характеристика целевой группы)		

3. STEP-анализ деятельности организации

STEP-анализ – инструмент анализа внешних факторов, воздействующих на фирму. Факторы STEP-анализа представляют собой ту часть «дальнего» окружения, на которую менеджеры способны оказать малую долю влияния и все-таки эти факторы могут оказать значительное влияние на деятельность организации.

STEP-анализ включает анализ следующих факторов:

- социокультурных;
- технологических;
- экономических;
- политико-правовых.

Социальные факторы оказывают огромное влияние на развитие фирмы. Мышление людей, их отношение к жизни, желания и потребности со временем меняются. Необходимо учитывать эти изменения и предлагать тот продукт, который интересен потребителю.

Экономические факторы – это изменения экономической обстановки как в стране, так и в мире в целом. Наблюдения за тенденциями в этой сфере обязательны. Следует не только узнавать о событиях, происходящих в современном мире, но и уметь предсказывать дальнейшие изменения в экономической обстановке.

К политическим факторам можно отнести очень широкий спектр событий: от действий местных государственных ведомств и министерств до правительственных решений, изменений в налоговом кодексе и т.д.

К технологическим факторам относятся качественные изменения в производстве товаров и услуг. В таблице 3 необходимо провести STEP-анализ факторов, влияющих на организацию.

Таблица 3

STEP- анализ факторов, влияющих на организацию

<i>Социальные</i>	<i>Политические</i>
<i>Экономические</i>	<i>Технологические</i>

4. SWOT – анализ деятельности организации

Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Потенциал организации обычно оценивают в таких областях, как маркетинг, финансы, производство, исследования и разработки, человеческие ресурсы, качество управления, структура организации.

Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников.

После завершения анализа внешней среды и предприятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. В работе необходимо

провести SWOT – анализ деятельности организации и сделать вывод, таблица 4.

Таблица 4

SWOT-анализ деятельности организации

	Возможности внешней среды				Угрозы внешней среды			
	1	2	3	...	1	2	3	...
Сильные стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Силы и возможности» (стратегия = использование сильных сторон для отдачи от появившихся возможностей во внешней среде)				Поле «Сила и угроза» (стратегия = использование силы организации для преодоления угроз извне)			
Слабые стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Слабость и возможности» (стратегия = преодоление имеющихся слабостей за счет использования появившихся возможностей)				Поле «Слабость и угрозы» (стратегия = избавиться от слабостей и предотвратить угрозу)			

5. Ключевые факторы успеха организации

На основе выделенных направлений деятельности и проведенного анализа внутренней и внешней среды выделите ключевые факторы успеха - ключевые внутренние и внешние возможности и препятствия, работа над которыми принципиально важна для эффективной деятельности и развития организации. Заполните таблицу 5.

Ключевые факторы успешного развития могут быть классифицированы как:

- факторы по реализации деятельности;
- факторы по развитию взаимодействия организации и значимого окружения;

- факторы по усилению потенциала организации (развитию внутренней среды).

Факторы показывают те аспекты, вопросы, над которыми принципиально работать, которые нельзя оставить без внимания.

Факторы по реализации деятельности дают ключ к ответу на вопрос – в каких конкретных направлениях в рамках миссии организации имеет смысл развивать деятельность исходя из условий внешней и внутренней среды в течении планируемого периода.

Факторы по взаимодействию со значимым окружением показывают, с какими субъектами внешнего окружения принципиально важно наладить, изменить или поддерживать взаимодействие.

Факторы по развитию внутренней среды говорят о том, что необходимо развить, чтобы повысить потенциал и возможности организации по осуществлению ее деятельности.

Таблица 5

Ключевые факторы успеха организации

<i>Ключевые факторы успеха организации</i>	
--	--

6. Выбор стратегии

В работе необходимо выбрать одну из основных стратегий развития организации по М. Портеру, выбрать конкурентную стратегию, обосновать свой выбор.

7. Экспертиза проекта

Последний этап работы - оценка реализуемости проекта. Таблица 6 является сводной по всему проекту. Прописывание содержания таблицы 6 позволяет более детально оценить эффективность проекта, построения системы услуг и его реализуемость.

Таблица 6

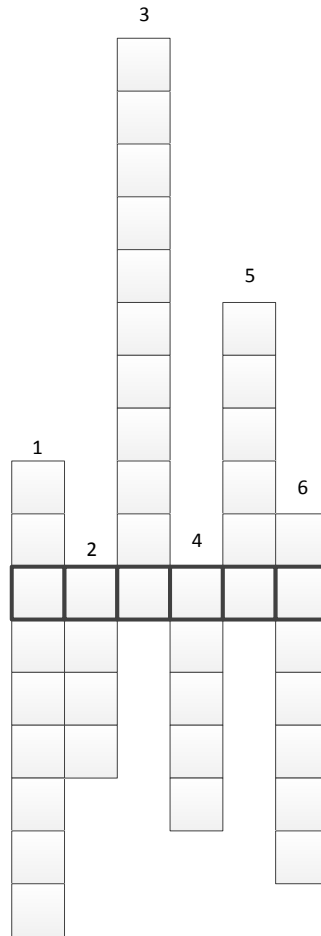
Экспертиза проекта

Сводная таблица по проекту				
<i>Какие проблемы клиентов решает данный проект, насколько клиенты заинтересованы в реализации проекта.</i>	<i>Планируемые результаты проекта</i>	<i>Стратегия реализации проекта: основные методы и действия</i>	<i>Внутренние возможности по реализации проекта, сильные и слабые стороны</i>	<i>Внешние возможности по реализации проекта: возможности привлечь недостающие ресурсы и получить необходимую поддержку целевых групп.</i>

Приложение 3.

Криптограммы

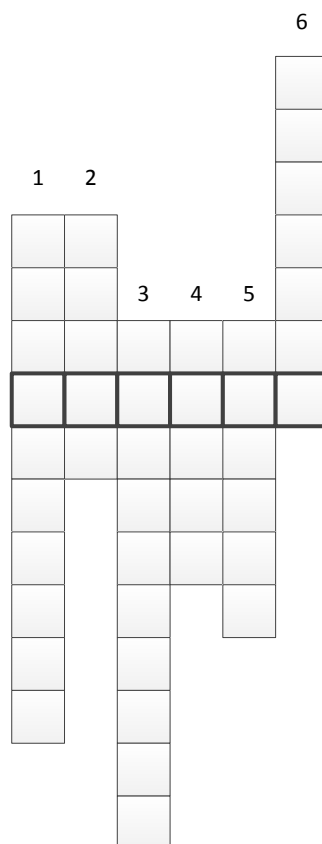
Криптограмма 1



1. Внутренне побуждение к действию.
2. Единица валюты
3. Один из стилей управления организацией
4. Человек, обладающий наибольшим авторитетом
5. Сумма остатка на счете
6. Доходы – расходы

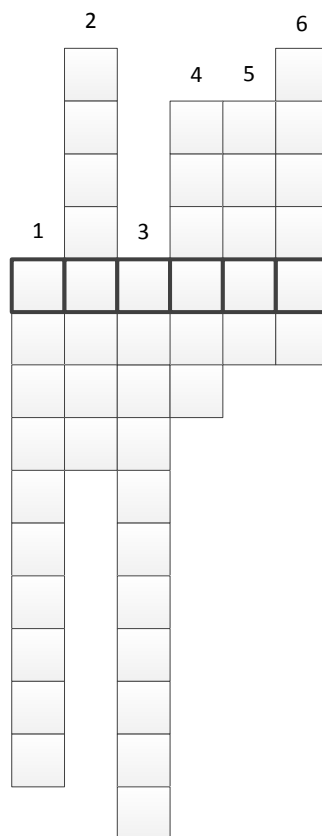
Правильно отгадав 6 слов по вертикали, вы получите фамилию основоположника «науки «Менеджмент»

Криптограмма 2



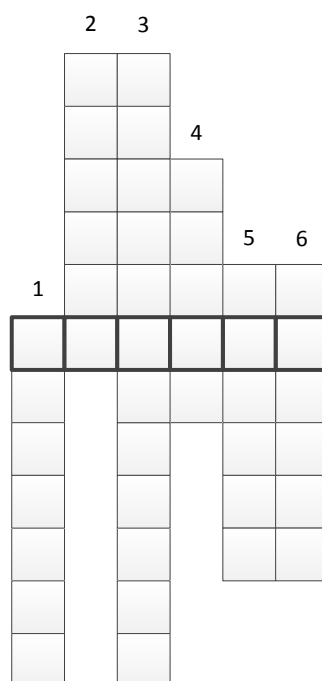
- 1) Изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы
- 2) Один из типов лидерства.
- 3) Основатель одного из инструментов планирования в тайм-менеджменте
- 4) Потребность, побуждающая человека совершать действие
- 5) Одна из потребностей (по Мак-Клеланду), присущая человеку.
- 6) Одно из основных качеств лидера (по У.Беннису).

Криптограмма 3



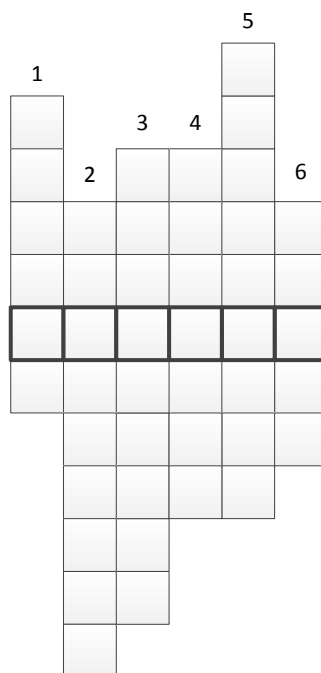
1. Группы, созданные по воле руководства
2. Один из типов лидеров
3. Один из стилей управления организацией
4. Один из создателей теории потребностей
5. Одна из потребностей (по Мак-Клеланду), присущая человеку
6. Ученый, доказавший, что 80% капитала находится в руках 20% людей.

Криптограмма 4



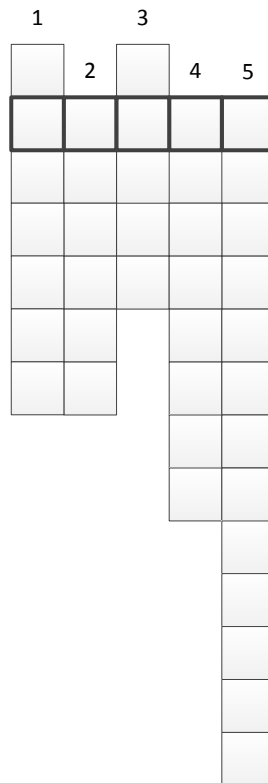
1. Констатация философии и предназначения организации
2. Совокупность людей, объединенных общностью интересов
3. Одна из потребностей (по Мак-Клеланду)
4. Манера управления организацией
5. Согласно матрице БКГ, бизнес-области с небольшой долей на рынке, в которую попадают услуги, от которых компании избавляются
6. Один из типов лидеров

Криптограмма 5



1. Бизнес-области (согласно матрице БКГ), занимающие относительно большую долю на быстро растущих рынках
2. Комплексный план достижения миссии в организации
3. Внутреннее строение организации
4. Ученый, предложивший диаграмму причинно-следственных связей
5. Одна из разновидностей конформизма
6. Один из типов лидеров

Криптограмма 6



1. Исключительная одаренность индивида, позволяющая ему осуществлять функцию лидера
2. Бизнес-область (согласно матрице БКГ), обеспечивающая организации достаточную прибыль, чтобы удержать конкурентные позиции на рынке
3. Один из типов лидеров
4. Основатель одного из инструментов планирования в «тайм-менеджменте»
5. Одна из возможных стратегий фирмы.