

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

Кафедра менеджмента
Е.В. Степаненко

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тесты лекций

Москва - 2009

УДК

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Московского государственного технического университета ГА
Рецензенты: Афанасьев Василий Григорьевич, д.э.н, профессор

Степаненко Е.В.

Современный менеджмент: Тексты лекций. – М.: МГТУГА, 2009.- 86 с.
Рис. 19, табл. 6, лит: 26 наим.

Данные тексты лекций издаются в соответствии с рабочей программой
Учебного плана по дисциплине ОПД.Ф.15 «Современный менеджмент» для
студентов II, III курса специальности «Связи с общественностью».

Рассмотрены и одобрены на заседании кафедры 12 ноября 2008 г.
протокол № 3.

Рассмотрены и одобрены на заседании Методического совета
специальности 030602

Введение

За короткое время в нашей стране произошли коренные, принципиальные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране. Становится очевидным, что конкурентоспособность организаций обусловлена не только технологиями ведения бизнеса, но и этическими, социальными, культурными и человеческими факторами. Именно они в благоприятных условиях дают качественный импульс развитию экономики, обеспечивают ее интенсивный рост.

Основной целью изучения "Современного менеджмента" – является получение всестороннего глубокого понимания природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности. Имея знания, человек начинает объективно судить о происходящем, а, следовательно, – принимать более точные, обоснованные решения, начинает смотреть на мир другими глазами, изменять его, часто не осознавая, что именно приобретенные знания дали ему такую возможность.

Современный менеджмент – наука молодая. Систематизация и обобщение основных идей стали проводиться только с середины XX века. В современном менеджменте синтезированы принципы, взятые из различных наук: теории управления, психологии, социологии, политологии, экономики, конфликтологии, эргономики, информатики, кибернетики и др.

Перед рассмотрением положений современного менеджмента хотелось бы особое внимание обратить на факторы, значимостью которых в российском менеджменте пренебрегается, но которые часто являются для нашей экономики ключевыми. Это – человеческий потенциал и методы работы с ним. Именно от умения работать с персоналом и внешней средой зачастую зависит развитие не только малых предприятий, но и крупных компаний.

1. Тема: Цели, стратегия и тактика управления организацией

1.1. Формирование миссии организации

Выживание и развитие любой организации в условиях рыночной экономики во многом зависит от умения четко сформулировать миссию.

Миссия – понятие, отражающее философию, предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. В смысле существования организации проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Формирование миссии – требует согласования стратегических интересов различных групп людей так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования, таких как:

- собственников - создающих, приводящих в действие и развивающих организацию, для решения своих жизненных проблем за счет присвоения результатов деятельности организации;
- сотрудников - непосредственно своим трудом обеспечивающих деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающих от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- покупателей продукта – отдающих организации свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый организацией, и удовлетворяющих с помощью этого продукта свои потребности;
- деловых партнеров - находящиеся с организацией в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающих ей коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

- местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;
- общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеперечисленных групп. Степень проявления в миссии интересов каждой из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо от того, что она собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

Как считает Филипп Котлер¹, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.:Прогресс, 2004.

- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает ее отличие от других подобных организаций.

Для понимания миссии в сопровождающей ее расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры, отражающие, на решение каких задач направлена деятельность организации и к чему она стремится в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности, отражающая, какой продукт организация предлагает клиентам и на каком рынке она осуществляет его реализацию;
- философия, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

При формулировании миссии организации наряду с вышеперечисленными ее характеристиками важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней ясно будет отражен тот имидж, которым обладает организация. Проведенный анализ состава и содержания миссии позволяет предположить, что внутреннее строение миссии наиболее эффективно может представляться двумя эшелонами. Термин «Эшелон» указывает на постоянное движение частей миссии, их последовательное построение, динамичное взаимодействие, синхронное развитие в непрерывном процессе ее формирования.

Образ, девиз...

Декларируемый эшелон миссии

=====

корпоративные ценности, принципы, философия, культура
идеология бизнеса

Фундаментальный эшелон миссии

Рис. 1. Модель построения миссии организации.

В базовом эшелоне миссии организации последовательно формируются, взаимодействуют и развиваются: идеология бизнеса, философия команды, организационная культура, так называемый корпоративный дух компании. Составляющие базового эшелона последовательно формируют отношение ее персонала к целям, содержанию и результатам деятельности, обеспечивают атмосферу корпоративной требовательности и ответственности.

В декларируемом эшелоне миссии организации четко разрабатываются и позиционируются: название, генеральная цель, девиз, определяющий принцип, профессиональный стандарт, товарный знак и торговая марка (бренд), рыночное предназначение.

Роль миссии можно определить:

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясной для сотрудников общую цель. В результате сотрудники, осознавая миссию организации, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;

- миссия способствует тому, что сотрудники легче могут отождествить свою персону с организацией. В этом случае миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является основой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработать стратегию организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает основу для оценки их использования в процессе своего функционирования;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

1.2. Цели организации, их группировка и содержание

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности.

Для достижения цели требуются определенные ресурсы, затраты усилий и организованные действия. Она служит для определения направлений деятельности и обеспечения конкурентоспособности организации.

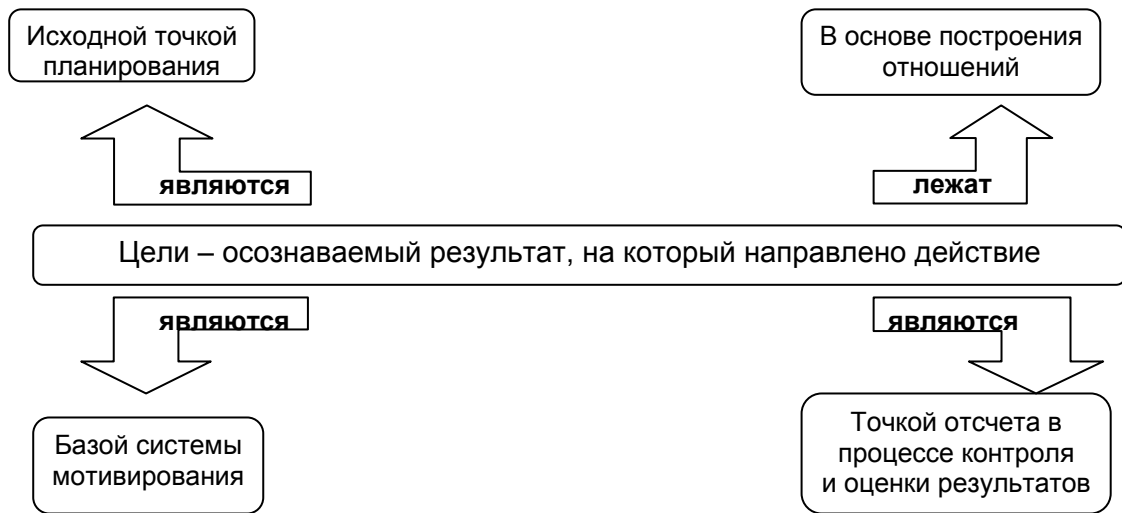


Рис. 2. Значимость целей для организации.

Чем четче, конкретнее поставлена цель, чем она реальнее, тем выше вероятность ее достижения. И наоборот, никакая стратегия предприятия не может быть эффективной, если точно неизвестно, каков должен быть конкретный результат и при каких условиях он может быть достигнут. Философия ведущей американской корпорации дает следующее определение цели: «Цель - это очередная высота, которую фирма должна завоевать с боем». Иногда в качестве ориентира на перспективу выдвигается сверхцель, которая, как правило, не в полной мере увязывается с имеющимся стратегическим потенциалом и особенностями развития внешней среды.

1.2.1. Классификация целей организации

В литературе по менеджменту обозначена следующая классификация целей.

По масштабам:

- генеральные или стратегические, на которые ориентируется вся деятельность предприятия. Генеральная цель обычно фокусируется на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности и подчинена миссии (предназначению) фирмы. Она определяет целевую направленность всех ее структурных подразделений, расставляет приоритеты в решении задач и в распределении ресурсов;

- локальные или тактические, то есть цели подчиненного характера, совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель. Это могут быть цели отдельных структурных подразделений предприятия, цели отдельных программ или проектов.

По времени действия:

- долгосрочные, достижение которых предполагается по истечении достаточно длительного периода времени. Они намечают общий ориентир для деятельности предприятия. Они учитывают возможную неопределенность развития внешней среды и трудности, связанные с прогнозированием на большой срок.

- краткосрочные, достичь которые возможно в относительно непродолжительный период времени, могут быть сформулированы более четко и конкретно. Они должны быть представлены в письменной форме и не должны содержать длинных фраз и утверждений.

При выборе целевой ориентации организации как бизнес-системы необходимо учитывать следующее:

- любая бизнес-система ориентирована на достижение прибыли, это необходимое условие развития организации и достижения поставленных стратегических целей;

- цели должны быть реально достижимыми с учетом имеющегося ресурсного потенциала и прогнозируемого характера развития конъюнктуры рынка;

- цели должны быть конкретными, выражены количественно, то есть они должны быть измеряемы;

- цели должны быть взаимоподдерживающими, то есть они не должны взаимоисключать и противоречить друг другу как в смысловом, так и во временном разрезе;

- цели должны иметь не только временную, но и территориальную

привязку;

- допускается выдвижение не одной, а нескольких целей. Мировая практика свидетельствует, что фирмы нередко выдвигают до 4-6 целей;
- цели должны допускать расчленение на подцели и возможность их своевременной корректировки.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Они различны как по набору параметров, так и по количественной оценке этих параметров.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других — может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, преимущества и недостатки.

При централизованном установлении целей они определяются самым верхним уровнем руководства организации. Все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у данного подхода есть существенные недостатки, один из которых состоит в том, что на нижних уровнях руководства организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

Правильно организованный процесс выработки целей включает четыре фазы:

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.
2. Установление целей для организации в целом: учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько их достижение способствовало выполнению миссии организации. Решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.
3. Построение иерархии целей; установление иерархии целей предполагает

определение для всех уровней организации таких целей, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей.

4. Установление индивидуальных целей. Каждый работник включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации.

В организации, насчитывающей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой переход целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

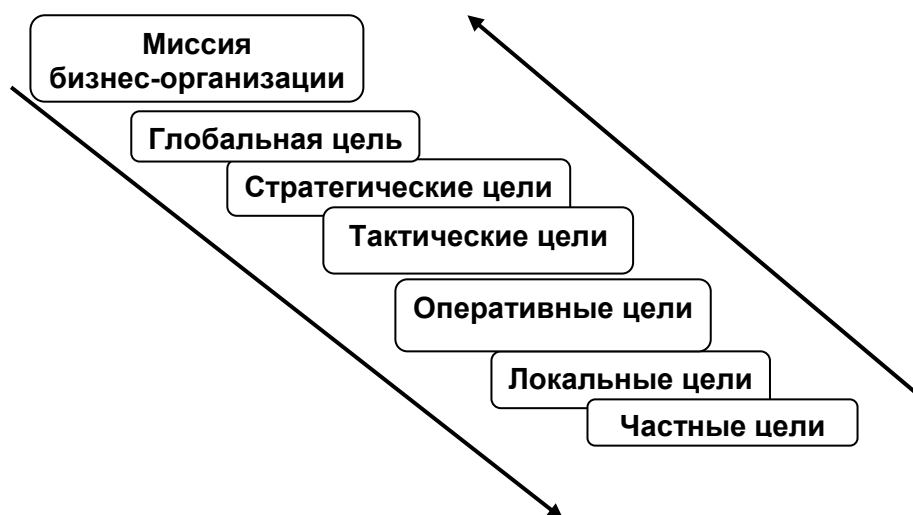


Рис. 3. Иерархия целеполагания организации.

Целевая ориентация может быть доведена до уровня конкретных работников, благодаря этому построение «дерева целей» является достаточно эффективным подходом, широко используемым на практике для мотивации персонала и оценки результатов деятельности исполнителей. Она позволяет определить направление бизнеса и ход последующих действий, сконцентрировать ограниченные ресурсы в нужном направлении, оценить значимость и ответственность структурных подразделений. Построение "дерева целей" дает возможность задать уровни для оценки результатов деятельности исполнителей и распределить ответственности за их достижение.

Нередко при построении "дерева целей" используется еще одна иерархическая модель - "дерево проблем". Здесь в вершине располагается ключевая проблема, далее основные проблемы, которые раскрывают ее содержание. Как, правило, при структурировании целей и проблем стараются выделять не более трех уровней.

Высший уровень дерева определяет глобальная цель формирования, функционирования и развития организации. Это и есть то наивысшее в социально-экономическом плане состояние, к эффективному достижению которого стремится организация в целом.

Для успешного достижения в социально-экономическом плане состояния необходимо поставить перед системой управления и реализовать в ходе ее деятельности ряд целей по основным стратегическим направлениям и параметрам развития. Воплощение в жизнь свода стратегических целей приведет к осуществлению глобальной цели, представляя выработку и реализацию перспективной и обоснованной стратегии. Стратегия формируется путем разработки и постановки комплекса целей, определяющих перспективные направления функционирования и развития организации на достаточно четко обозначенное и прогнозируемое будущее. Они могут формировать подходы, устанавливать ориентиры, формулировать направления функционирования, совершенствования, преобразования, развития не только всей организации в целом, но и подразделений или составляющих менеджмента. Реализация стратегических целей зависит от постановки и выполнения тактических целей, определяющих конкретные программные действия текущего периода.

На тактическом уровне это может быть, например, разработка и использование инноваций в технологии или управляющих системах, проведение конкретных мероприятий по обеспечению подбора и оценки персонала, осуществление программ повышения квалификации, профессионального перепрофилирования и т.д.

Тактические цели развертываются в цели оперативного уровня, выпол-

нение которых, как правило, четко определено или ограничено во времени и связано с конкретными периодами или сроками необходимого решения задач или функционирования систем. Например, составление срочных прогнозов, осуществление разовых действий, регламентирование использования резервных ресурсов, формирование заказов и лимитов потребления на сырье, оборудование и т.п.

На уровне, максимально приближенном к производству, ставятся и реализуются локальные цели. Они ограничены в пространстве и зависят от конкретных мест действия, предметных, объектных, местных, специфических особенностей формирования функционирования и развития организации. Например, проверка работы регионального представительства или проведение презентации в местном филиале.

Детализация частных целей может осуществляться в любых подразделениях, где регулярно ставятся и решаются значительные массивы разовых проблем функционирования и развития организации. Они могут зависеть от системных и случайных факторов. Например, внеплановая замена, ликвидация последствий, выполнение отдельных поручений, т.е. решение самых разнообразных частных проблем. Эти цели могут неограниченно объединяться, разъединяться, пересекаться между секторами в рамках единого дерева цели, являющегося структурированной основой процессов разработки, принятия и достижения целей организации. Такая достаточно сложная конструкция дерева цели организации обуславливает свод определенных требований к процессу его разработки и реализации:

- образовывать логически, иерархически, хронологически и объектно структурированную систему;
- обуславливать последовательность взаимореализации целей смежных уровней и секторов;
- формировать и обосновывать цели конкретного уровня исходя из объективных условий и реальных потребностей;

- опираться на необходимые и достаточные финансовые, материально-технические и другие ресурсы;
- обеспечивать перманентный процесс воспроизводства процедуры целеполагания.

Важнейшей особенностью проектирования такого дерева целей является то, что отдельные сектора, направления переплетаются, составляя следующую сложнейшую конфигурацию (рис. 4).

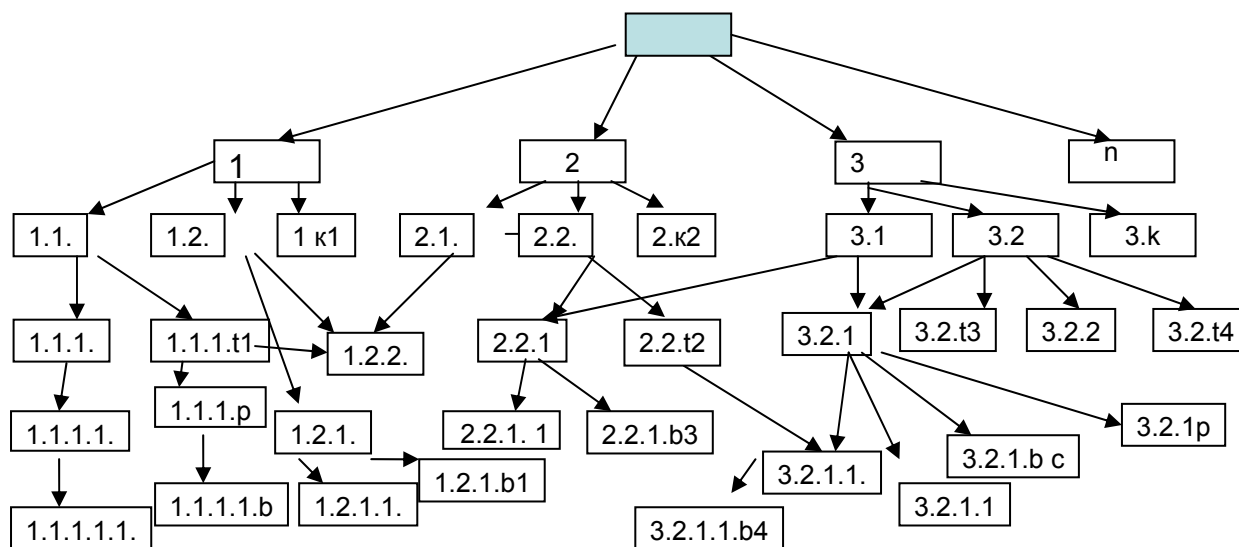


Рис. 4. Административная модель дерева цели организации.

1.3. Планирование как функция менеджмента

Планирование является неотъемлемой частью управленческой деятельности организаций. Именно в процессе планирования формулируются количественно стоящие перед фирмой задачи, определяются наиболее эффективные пути их достижения и необходимые ресурсы.

Планирование – процесс, с помощью которого система приспособливает свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних условий. В целом планирование представляет собой процесс принятия решений, однако оно обладает рядом отличающих его черт. К специфическим чертам планирования относятся предварительность, системность, стадийность, непрерывность.

Для эффективного осуществления управления организацией процесс планирования должен осуществляться в соответствии с принципами.

1. Принцип единства: предполагает, что внутриорганизационное планирование представляет собой систему, состоящую из элементов – объектов и субъектов планирования, реализующих функцию планирования деятельности как организации в целом, так и отдельных подразделений. Объекты планирования – организация в целом, производственные подразделения, функциональные подразделения, рабочие места. Субъекты планирования могут быть объединены в плановый отдел как самостоятельное функциональное подразделение. Планирование осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне или на уровне подразделений и интеграции на уровне вертикальном.

1. Принцип непрерывности: основан на том, что процесс разработки планов должен регулярно повторяться через установленный период времени и корректироваться по результатам выполнения предыдущих планов с учетом изменений внешней среды.

2. Принцип гибкости: предусматривает необходимость наличия в каждом плане резервов, способных снизить возможные риски в связи с появлением непредвиденных обстоятельств.

3. Принцип обоснованности планов: реализуется через применение определенных методов или их сочетания в зависимости от объекта планирования. Для реализации данного принципа актуально качественное информационное обеспечение процесса планирования, профессиональный подход к разработке плановых документов.

Также необходима ориентация на прогнозные расчеты потребностей рынка, тенденции его развития, учет внутренних возможностей и ресурсов, сбалансированность всех разделов и показателей плана.

Показатели плана – это форма выражения управленческих решений, заключенных в плане. Они бывают: утверждаемые – в соответствии с

которыми устанавливаются задания в плане (например, объем выпуска продукции цехом); расчетные – по которым устанавливаются задания в плане. Например, показатели за отчетный период; абсолютные – определяются в абсолютном выражении (например, фонд заработной платы – 24000 руб.); относительные – устанавливаются в относительных величинах: в процентах, коэффициентах и т.д.; натуральные – устанавливаются в натуральном выражении, в тоннах, метрах кубических и т.д.; стоимостные определяются только в денежном эквиваленте; количественные – объемные – объем розничного товарооборота; сетевые – развитие сети школ в регионе; качественные – сорт и т.д. Иерархичность формирования системы планирования обуславливает формирование нижестоящего плана на основе вышестоящего, вследствие чего различаются такие виды планирования как: стратегическое; тактическое; оперативное (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ уровней планирования

Признак	Стратегическое	Тактическое	Оперативное
Назначение	Долгосрочное существование предприятия на рынке и выполнение миссии	Реализация стратегических планов (финансирование, инвестиции, сбыт, персонал)	Обеспечение надежности и относительного структурирования деятельности
Субъект	Высшие уровни управления	Высшие и средние уровни управления	Средние и низшие уровни управления
Горизонт планирования	Длительный (год и более)	Средний (квартал, год)	Краткий (месяц)
Широта сфер планирования	Глобальное	Крупноблочное	Детальное
Диапазон планирования	Варианты развития	Альтернативы в рамках выбранного варианта	Ограниченное число способов действия
Источники информации	Изменения внешней среды	Изменения внутренних условий под влиянием внешних	Внутренние условия (мощности, договоры о поставках и т.д.)

1.4. Стратегическое планирование и его особенности.

Стратегическое планирование в классической литературе определяется

как управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Стратегическое планирование осуществляется не от случая к случаю, а постоянно. Менеджеру приходится изменять, дополнять и совершенствовать основные стратегические концепции. Например:

1. Когда назревает необходимость изменить направление усилий фирмы.
2. Когда нужно усовершенствовать систему обработки информации и принятия решений.
3. В случае если ресурсы расходуются на развитие неперспективных направлений деятельности.
4. Если возникает потребность в усовершенствовании внутренней координации между ступенями иерархии.
5. Когда происходят глобальные изменения в отрасли.
6. Когда руководитель начинает уделять больше внимания своему личному благосостоянию, чем процветанию фирмы.

Отправная точка для стратегического планирования – это пересмотр целей, ценностей и миссии организации. Основной аспект процесса стратегии – это анализ окружающей (внешней) среды.

Стратегическое планирование представляет собой непрерывный процесс определения долгосрочных перспектив деятельности предприятия в условиях нестабильности внешней среды на основе предвидения (прогнозирования) возможных ее изменений, т. е. формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения).

В небольших компаниях стратегическое планирование проходит неформально. Крупные организации, напротив, используют широкое админи-



Рис. 5. Процесс стратегического планирования.

стративное участие, многочисленные исследования и встречи для разработки предлагаемых планов. Годовой структурированный план проходит здесь административную проверку и официальное одобрение на всех уровнях управления.

В процессе стратегического планирования решаются следующие задачи:

- формирование оптимальной (с точки зрения целевой отдачи) организационной структуры и ресурсного потенциала предприятия;
- рациональное распределение ресурсов между структурными подразделениями предприятия (установление приоритетов);
- адаптация производственных возможностей к изменениям во внешней среде (на базе маркетинговых исследований и выяснения позиций в конкурентной борьбе);
- внутренняя координация (горизонтальное и вертикальное взаимодействие).

Основой стратегического планирования является всесторонний анализ внешней среды, в которой действует бизнес-система.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Целью анализа макросреды является отслеживание и анализ тенденций или событий, неподконтрольных организации, которые могут повлиять на эффективность ее деятельности. При анализе внешней среды конкретной организации необходимо четко сформулировать цели анализа, чтобы обозначить границы сбора информации, которые могут быть широкими (сбор информации обо всех факторах макросреды страны, отрасли), либо более узкими (факторы, оказывающие влияние в рамках конкретного региона, географического рынка и т.д.)

Проведя анализ внешней среды и получив данные о представляющих опасность или открывающих новые возможности факторах, руководство должно оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации: PEST-анализ макроокружения, анализ микроокружения на основе пяти сил конкуренции М.Портера; SNW – анализ; матрицы угроз и возможностей; профиль среды; SWOT-анализ; метод «5 x 5» и др. Рассмотрим некоторые из них.

PEST-анализ (от англ. Policy – политика, Economy – экономика, Society – общество (социум), Technology – технология). Стратегический анализ каждого из указанного компонента должен быть достаточно системным, поскольку все они между собой тесно и сложно взаимосвязаны. Значимое

изменение любого из компонентов, влияет на всю цепочку. И такие изменения для конкретной организации в каждой конкретной организации могут стать или угрозой, или, наоборот, новой стратегической возможностью будущего успеха.

Таблица 2

PEST-анализ

Политико-правовая среда	Р	Экономика	Е
Выборы Президента РФ; Выборы Государственной Думы РФ; Изменение законодательства РФ; Реализация федеральных и региональных программ; Антимонопольное регулирование; Законодательство по охране окружающей среды; Регулирование экспортно-импортной деятельности и зарубежных инвестиций; Наличие групп давления; Система контрольных цен и их регулирование и др.		Динамика ВВП; Общая характеристика экономической ситуации; Прогнозируемый уровень инфляции; Динамика курса рубля; Уровень безработицы; Инвестиционная активность; Основные внешние издержки организации, в том числе: Затраты на энергоносители; Услуги связи; Коммунальные услуги; Затраты на сырье и материалы и др.	
Социум	S	Технология	Т
Изменения в базовых ценностях (классовые различия); Изменение в уровне и стиле жизни; Отношение к работе и отдыху; Общественное отношение к бизнесу; Экологический фактор; Отношение к образованию; Демографические изменения; Изменение структуры расходов; Структура занятости; Религиозные настроения в обществе.		Государственная технологическая политика; Государственные и негосударственные расходы на науку и технику; Значимые тенденции в области НИОКР; Новые технологии; Новые продукты, темпы разработки новой продукции.	

PEST-анализ – это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Но реальная жизнь, шире и многообразнее четырех составляющих его элементов, для каждой конкретной организации в ее внешней среде существует особый набор ключевых факторов, непосредственно и наиболее существенно влияющих на ее конкретный бизнес.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера (рис. 6) включает исследование следующих факторов:

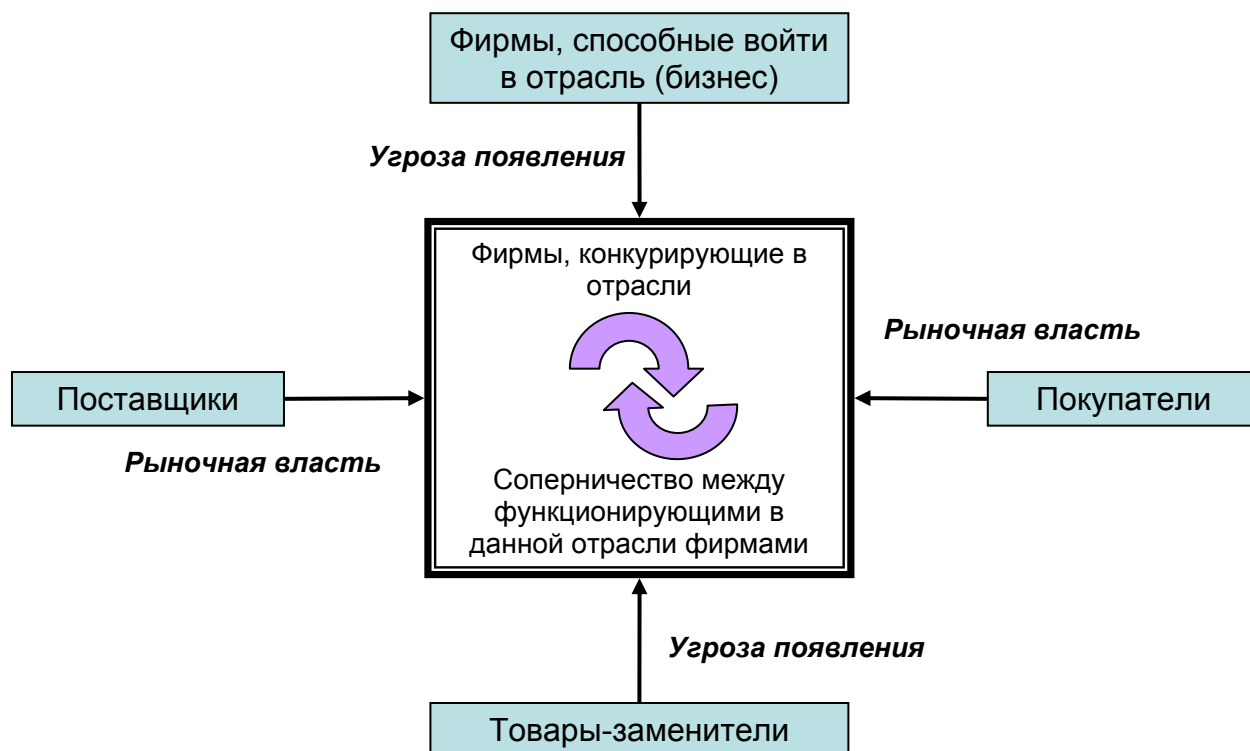


Рис. 6. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

- конкуренцию между продавцами внутри отрасли;
- попыток компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субстратами (товарами-заменителями);
- возможности появления новых конкурентов внутри отрасли;
- способности поставщиков сырья и полуфабрикатов, используемых организаций;
- способности потребителей продукции диктовать свои условия.

SWOT-анализ является обобщающим методом стратегического исследования внешней среды организации (англ. Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы). На основе данного метода удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает на основе

анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

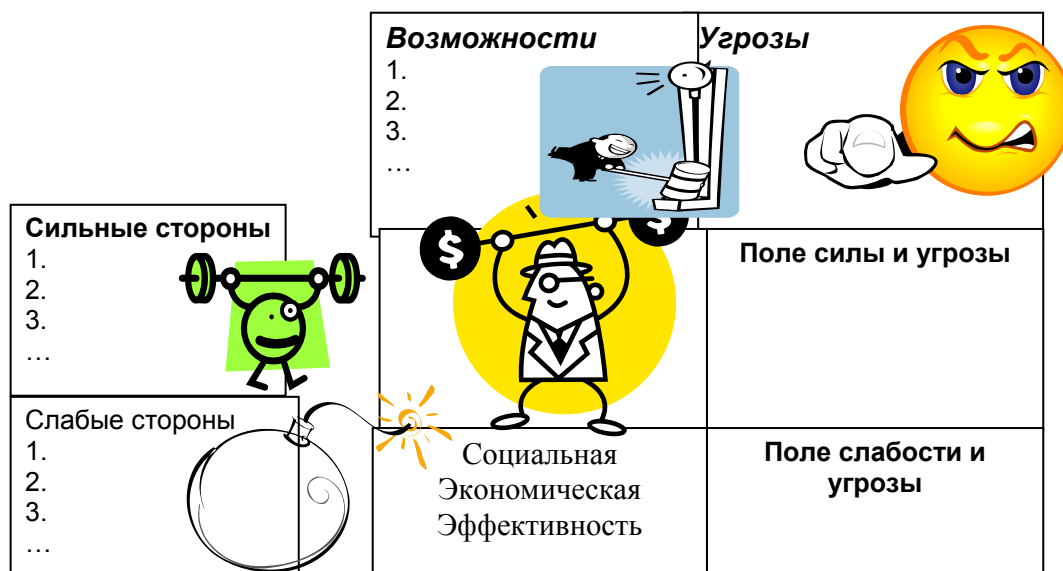


Рис. 7. Матрица SWOT.

На каждом из данных полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые необходимо учесть при разработке стратегии развития организации. В отношении пар, выбранных с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, выявленных во внешней среде.

Для пар, оказавшихся в поле «СЛВ», стратегию следует построить так, чтобы попытаться преодолеть за счет появившихся возможностей имеющиеся в организации слабости.

Если пара «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз внешней среды.

Для пар, находящихся на полу «СЛУ», организация должна вырабатывать стратегию, позволяющую ей избавиться от слабости и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу со стороны внешней среды.

Выбирая стратегию, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, неиспользованная

возможность может превратиться в угрозу, если ее использует конкурент.

Отмечая важность функции в современном менеджменте, можно сказать, что наряду с финансовыми преимуществами стратегическое планирование обеспечивает и нематериальную выгоду, например:

1. Способствует предупреждению конфликтов в коллективе. Вследствие применения особого способа поощрения подчиненных – вовлечения их в процесс формулирования стратегии.
2. Решение, принятое группой, имеет больше шансов на выживание, поскольку учитывает ряд альтернатив.
3. Мотивация служащих возрастает в связи с их привлечением к разработке стратегического плана. Любой подчиненный с большим пониманием отнесется к распоряжениям руководителя, если будет знать их причины.
4. Проблемы и несоответствия в координации действий между отдельными индивидуумами и группой сокращаются в результате применения системы участия.
5. Сокращается противодействие вносимым изменениям. Одна из самых важных задач стратегического планирования заключается в сокращении неуверенности в последствиях принятия тех или иных решений.

1.5. Общая стратегия развития организации

1.5.1. Понятие стратегии развития организации

Термин «стратегия» изначально был введен древними греками как искусство военного управления. В военном контексте под стратегией обычно понимают «план победы над врагом». Если рассматривать этот термин более глобально, то реализация стратегии предполагает достижения политических целей войны, которым должны быть подчинены все локальные военные действия. Замена слова «враг» словом «конкурент» переводит это определение из сферы военных действий в сферу бизнеса и рыночных отношений. Целью глобальной корпоративной стратегии на

рынке является приобретение надежного преимущества над конкурентом, причем здесь речь идет не столько о том, какой товар или услугу предприятие может предложить на рынке, сколько о том, какую проблему потребителя оно может решить лучше своих конкурентов.

В начале двадцатого века один из основоположников стратегического менеджмента Анри Файоль четко сформулировал понятие стратегии. «Управлять, - считал он, - это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы».

Цикличность развития экономики, быстрая смена и слабая предсказуемость политических, экономических и социальных условий потребовали от предприятий адекватной реакции на неожиданные изменения во внешней среде.

Традиционные методы управления, то есть попытки справиться с возникшими проблемами за счет мобилизации лишь внутренних резервов предприятия, улучшения внутрифирменного управления не приводили больше к решающему успеху.

Таким образом, возникла необходимость перехода от «внутренней» к «внешней» точке зрения на совершенствование системы управления с учетом сложившихся тенденций, возникших проблем, опасностей и тех стратегических возможностей, которые допускаются внешними условиями и вытекают из них.

Итак, стратегия - видение деловой организации с позиций неизбежных изменений ее внутренней и внешней среды, обобщенная модель принятия решений и осуществление действий, направленных на достижение поставленных целей организации путем координации и распределения ее ресурсов.

Любая стратегия организации складывается из двух составляющих:

- желательная (идеальная), разработанная менеджерами с учетом изменений внешней и внутренней среды организации;

- реальная, сформировавшаяся в результате адаптации желательной стратегии к непредвиденным изменениям среды, например, важное открытие в технике и технологии, внезапное изменение политической ситуации в стране, неожиданные действия конкурентов в виде выброса нового товара, снижение цен и т.д.

1.5.2. Понятие стратегического управления

Стратегическое управление – концепция управления развитием бизнес-системы для достижения поставленных целей в долгосрочном плане, основанная на возможности наиболее эффективно использовать не только имеющиеся внутренние ресурсы, но и ситуацию, возникающую в динамично развивающейся внешней среде.

Стратегическое управление ориентировано на достижение предприятием конкретных преимуществ на рынке. Стратегическое управление как раз и явилось той концепцией, которая отвечала сложившимся к середине двадцатого столетия новым условиям хозяйствования. Она позволила предложить варианты долгосрочного устойчивого развития предприятия и дать ответы на возникшие вопросы.

Стратегическое управление - это система, разрабатывающая и реализующая генеральную программу действий любого предприятия. Оно основывается на разработке стратегических моделей.

Модели описывают процесс анализа внешних условий, дают качественные и количественные оценки результатов текущей деятельности предприятия, дают прогноз на будущее.

Стратегические модели носят нормативный характер в том смысле, что предписывают определенную последовательность процедур принятия решения, включающих в себя:

1. Детальный анализ положения организации на рынке, определение сфер деятельности.

2. Прогнозирование тенденций и проблем развития рынка, состояния ее конъюнктуры, оценка условий, а также факторов риска при реализации этих возможностей.
3. Определение слабых и сильных сторон организации по сравнению с его конкурентами.
4. Определение и формулировка долгосрочных целей предприятия.
5. Описание возможных путей (способов), приемов и средств опережающего реагирования для достижения поставленных целей.
6. Выбор оптимальных методов управления.

Любая из стратегий формулируется на различных уровнях в иерархии процесса принятия решений.

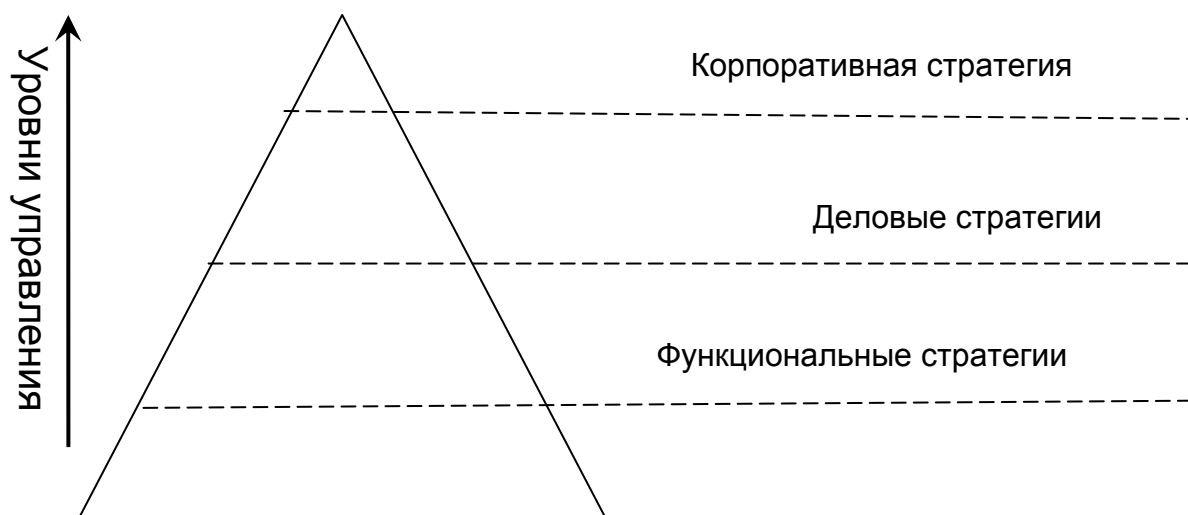


Рис. 8. Пирамида разработки стратегии.

Пирамида тесно увязывает стратегии организации с ее целевой ориентацией. Корпоративная стратегия необходима для достижения целей на уровне организации, деловые стратегии — на уровне хозяйственных подразделений. Функциональные стратегии позволяют определить задания отделам, а операционные стратегии — соответствующим оперативным или территориальным структурам. Таким образом, стратегии более низкого уровня управления поддерживают и дополняют стратегии более высокого уровня и вносят свой вклад в достижение генеральной цели организации.

1.5.3. Виды моделей базовых стратегий

Выбор базовой стратегии управления опирается, прежде всего, на тщательное изучение внешней среды и на анализ конъюнктуры рынка.

В ситуации, когда спрос значительно превышает предложение, и доступ на рынок другим конкурентам ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента фирма способна добиться высокого уровня прибыли. Задача предприятия состоит в том, чтобы четко сформулировать свою особую стратегию на рынке, основываясь на своих ресурсных возможностях и ориентируясь на рыночную конъюнктуру. Наличие конкурентного преимущества становится основой для принятия стратегических и тактических решений и последующих действий предприятия на рынке.

В 1980 г. один из ведущих зарубежных специалистов в области маркетинга М.Портер предложил при выборе базовой стратегии предприятия на рынке увязать стратегические цели предприятия с его конкурентным преимуществом в виде следующей матрицы:

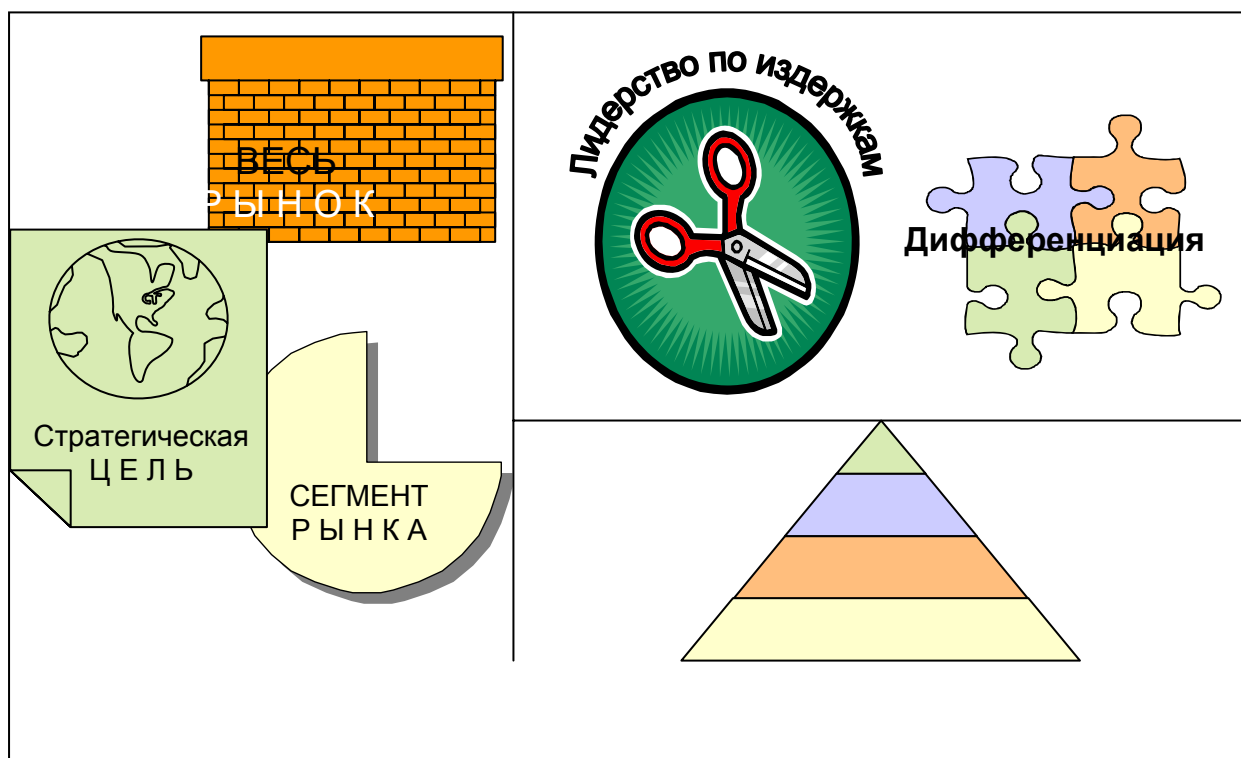


Рис. 9. Варианты базовых стратегия по М. Портеру.

Таблица 3.

Характеристика базовых стратегий

Название стратегии	Основа стратегии	Производительность труда	Доминирующая роль
	Экономия на издержках производства без снижения качества	В Ы С О К А Я	Производственные возможности, умение руководства управлять внутренними факторами
	Предложение услуг, существенно отличных от предложений конкурентов	Н И З К А Я	Уникальность и трудная повторимость товара или услуги
	Выбор ограниченной по масштабам сферы деятельности с ограниченным сегментом рынка	В Ы С О К А Я	Концентрация всех возможностей предприятия на решении проблем одной группы потребителей

Первая базовая стратегия — **стратегия лидерства по издержкам**, опирается на высокий уровень производительности труда, более эффективную маркетинговую политику и является серьезным дополнительным барьером для вхождения в отрасль новых конкурентов. Ее основой является экономия на издержках производства без снижения качества. Такая стратегия является наиболее эффективным способом конкуренции на рынках, где большинство потребителей чувствительно к изменению цен на товары или услуги. Обеспечивая продажу по более низким ценам, появляется возможность захватить или расширить определенный сегмент рынка, "отбив" его от конкурентов с более высокими издержками производства. Эта стратегия является агрессивной: она позволяет предприятию обеспечить устойчивое превосходство и противостоять своим конкурентам даже в случае ценовой войны, так как оно сможет получать прибыль даже

при продаже товаров или услуг на рынке по ценам, ниже минимально допустимых для других конкурентов рынка. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках является внутренней, операционной. Доминирующую роль здесь играют производственные возможности предприятия и умение руководства управлять внутренними факторами, которые определяют уровень издержек.

Вторая базовая стратегия — **стратегия дифференциации**, базируется на возможностях предприятия предложить потребителю товары или услуги, которые по своим качествам существенно отличаются (в лучшую сторону) от предложений конкурентов и трудно поддаются копированию. Такие уникальные возможности могут позволить предприятию стать на определенный период монополистом на рынке. Могут сработать такие конкурентные преимущества, как имидж предприятия, уникальность и трудная повторимость производимого товара или оказываемой услуги, предлагаемой технологии, внешний вид и оформление товара, оригинальный дизайн, дополнительные сервисные услуги, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов и отводится интеллектуальной составляющей стратегического потенциала. Эта стратегия не всегда позволяет рассчитывать на захват большой доли рынка, так как количество покупателей, готовых платить повышенную цену, даже за высококачественный товар всегда ограничено. Следует отметить, что стратегия дифференциации может оказаться неэффективной, если рыночная цена, по которой реализуется продукция, не сможет перекрыть те дополнительные затраты, которые будет нести фирма для повышения качества и создания отличительных характеристик производимых товаров и услуг.

Третья базовая стратегия — **стратегия концентрации** (специализации) — ориентирована, на концентрацию всех возможностей предприятия, на решение проблем и удовлетворение потребностей определенной группы

покупателей, то есть на нужды определенного узкого сегмента рынка, без стремления охватить весь рынок. Эта стратегия радикально отличается от двух вышерассмотренных, так как она основана на выборе ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с жестко очерченным кругом клиентуры внутри выбранного целевого рынка. Стратегия концентрации рассчитана на использование дополнительных труднопреодолимых барьеров для входа соперников в отрасль или на целевой рынок, поэтому конкуренты, как правило, не рассматривают эти рыночные ниши в качестве ключевых или наиболее привлекательных. При реализации стратегии концентрации на воздушном транспорте авиакомпания, например, может сделать упор на обслуживание деловых пассажиров, увеличив количество мест на самолете в салонах бизнес класса или первого класса. При этом перевозку "дешевых" пассажиров-туристов, людей, вынужденных в силу экстремальных обстоятельств воспользоваться дорогими услугами авиаперевозчиков и т.п. — авиакомпания относит в разряд второстепенных. С учетом этого обстоятельства, разрабатывается вся стратегия взаимодействия с потенциальной клиентурой, организация рекламной кампании, технологические процессы обслуживания пассажиров, багажа и т.п.

Все базовые стратегии требуют для своей реализации полного использования стратегического потенциала предприятия с акцентом, на его разные составляющие. Базовая стратегия определяет лишь доминирующую роль того или иного направления и оказывает наибольшее воздействие на организационную структуру предприятия, формы и методы управления. К функциональным стратегиям относятся: продуктово-маркетинговая и финансовые стратегии, стратегия НИОКР, производственная, социальная, экологический стратегии и т.д.

Выделяют также корпоративные стратегии: стратегия роста; стратегия качества; стратегия выживания.

Стратегия роста предусматривает расширение масштабов производства и объема продаж, увеличение доли предприятия на рынке или размера получаемых доходов. Она может быть успешно реализована не только благодаря наращиванию ресурсного потенциала организации, но также в результате эффекта синергии в области управления, технологических процессов, межфирменного сотрудничества. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроменяющимися технологиями. Различают три группы стратегии роста.

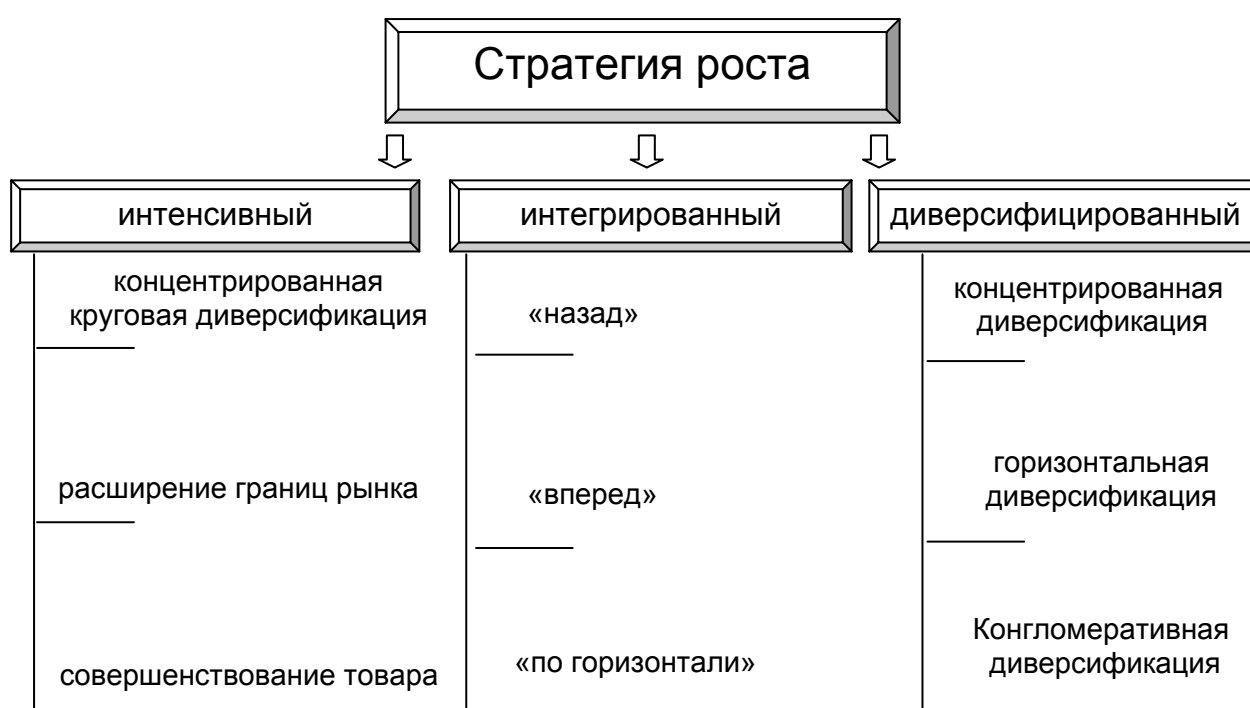


Рис. 10. Стратегия роста и ее разновидности.

Стратегия интенсивного роста применяется в тех случаях, когда предприятие не до конца использовало свои стратегические возможности, связанные с расширением масштабов производства и захвата рынка; представлена следующими стратегиями:

- концентрированная круговая диверсификация. Стратегия предполагает усиление позиций организации на освоенном рынке (увеличение доли рынка) и для ее осуществления требуются серьезные маркетинговые исследования;

- стратегия расширения границ рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого товара;
- стратегия совершенствования товара, предполагающая рост за счет производства усовершенствованного, модифицированного продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегия интегрированного роста оправдана в тех случаях, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства или продажи товаров.

Интеграция дает возможность предприятиям получать кредиты (эффект синергии), захватить большую долю рынка, сократить расходы на осуществление маркетинга, обеспечить лучшие позиции для ведения деловых переговоров. Интеграция может осуществляться:

- движением «назад» или регрессионная интеграция направлена на усиление позиций организации на рынке за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур.
- движением «вперед» или прогрессивная интеграция, которая предполагает приобретение организацией систем распределения или форм-потребителей, или усиления контроля ими.
- движением по горизонтали, интеграция направлена на усиление позиций фирмы путем поглощения или обеспечения контроля над действиями предприятий-конкурентов.

Стратегия диверсификационного роста может быть использована в тех случаях, когда отраслевые рамки становятся узкими для организации, она исчерпала все возможности дальнейшего роста в своем бизнесе, ей требуется более широкий простор для деятельности или когда появляется возможность более эффективно задействовать имеющийся стратегический потенциал, заняв новую более привлекательную нишу на рынке. Эта стратегия также оправдана в тех случаях, когда позиции основных лидеров-конкурентов на

рынке существенно усиливаются, возникает угроза вытеснения с рынка, а также при резком ухудшении конъюнктуры базового рынка. В международной практике получили распространение три разновидности диверсификации:

- концентрированная - расширение производства тех видов товаров или услуг, которые по своим техническим параметрам, используемым технологиям или маркетинговым схемам похожи на ранее выпускаемые;
- горизонтальная - осуществление поиска возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, которая требует новой технологии. Новый продукт ориентирован на имеющуюся систему сбыта, на потребителя основного продукта, т.е. новый товар должен быть сопутствующим уже производимому продукту;
- конгломеративная - развитие организации за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках.

Стратегия диверсификации достаточно сложна и рискованна, так как предприятие осваивает новые для нее сферы деятельности и рынки.

В последние годы для большинства эффективно работающих фирм господствующей философией стала не философия прибыли, а философия повышения качества производимых товаров или услуг.

Поэтому руководители компаний в настоящее время рассматривают вопросы выбора **базовой стратегии на рынке с позиций качества**, потребительских свойств продукции, оценки коммерческих рисков. Как результат одной из перспективных стратегий сейчас становится стратегия качества, которую можно рассматривать как дополнение к трем базовым стратегиям бизнеса, предложенным М.Портером.

Конкурентоспособность продукции (товара или услуг) — характеристика, отражающая ее отличие от продукции конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на

ее удовлетворение.

Конкурентоспособность продукции определяет ее преимущество для покупателя при решении им своих проблем.

Для того чтобы продукция была продана на рынке, она должна:

- обладать необходимыми потребительскими свойствами, то есть быть полезной для личного или общественного потребления;
- ее приобретение должно быть экономически более выгодно покупателю, чем приобретение аналогичной продукции другого производителя.

Управлять конкурентоспособностью — значит ориентироваться на потребительский (рыночный) спрос и обеспечивать производство товаров и услуг, комбинируя оптимальное сочетание вышеприведенных оставляющих. При оценке конкурентоспособности товара обычно выделяют следующие основные ее составляющие с точки зрения потребителя:

1. Технические показатели, которые отражают соответствие товара требованиям научно-технического прогресса и международным стандартам по техническому уровню и качеству.
2. Коммерческие условия, которые определяются уровнем цен, сроком поставки товара, условиями платежа, размерами таможенных пошлин, налогов и сборов, связанных с приобретением товара, степенью ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий;
3. Экономические условия, зависящие от особенностей использования товара (потребление энергии, стоимость потребляемого сырья, квалификация и численность обслуживающего персонала и т.п.);
4. Эксплуатационные показатели (безопасности, надежности, эксплуатационной технологичности и ремонтпригодности).

Стратегия качества предусматривает ориентацию производства на определенную группу потребителей. Эта стратегия требует внимательного изучения потребительского спроса с точки зрения ожиданий и платежеспособности клиентуры (одной целевой группы). Ясно, что потенци-

альный покупатель "Жигулей" не ждет от этого автомобиля того же, что и владелец "Мерседеса"; тем не менее, обе машины должны быть качественны в той мере, в какой они соответствуют ожидаемой степени совершенства с учетом их цены.

Стратегия выживания используется предприятием, когда все другие виды стратегий не дали положительных результатов, или когда резко ухудшилось состояние рыночной конъюнктуры или возникли кризисные ситуации в силу других причин. Выведение предприятия из кризисного состояния возможно только после устранения причин сложившейся ситуации.

Стратегия выживания применяется в условиях значительных изменений окружающей среды, когда ранее конкурентоспособная организация вынуждена искать новое применение своему потенциалу и может быть представлена:

- стратегией обороны и укрепления; организация концентрирует все свои ресурсы и вступает в тяжелую борьбу за сохранение ранее достигнутого конкурентного положения, доли на рынке, объема продаж. Она может балансировать на базе нулевого уровня рентабельности до тех пор, пока не наступит "проедание" накопленных финансовых ресурсов.
- стратегией "сбора урожая" организация минимизирует до предела свои инвестиции по отдельным малоперспективным направлениям деятельности и одновременно по максимуму использует существующие мощности, постепенно сворачивая производство.

Стратегия выживания может обеспечиваться с помощью внешней поддержки" (со стороны государства или спонсоров) или с помощью мобилизации внутренних резервов. В последнем случае подобная стратегия неизбежно влечет за собой сокращение персонала или продолжительности рабочего дня, урезания заработной платы, ликвидацию отдельных структурных подразделений, принятие других радикальных мер по

сокращению расходов.

Стратегия выживания в большинстве случаев тесно увязывается с реструктуризацией, под которой понимается изменение организационной структуры управления. Она применяется с целью затормозить процесс ухудшения эффективности функционирования предприятия.

Различают два основных вида реструктуризации: предметную и субъективную. Предметная реструктуризация касается производственного профиля предприятия или используемых технологий. Она преследует цели: изменение целевой ориентации и стратегии деятельности предприятия; изменение организационной структуры управления; завоевание или удержание доминирующего положения в определенной рыночной нише; приспособление номенклатуры производимой продукции и услуг к изменению рыночной конъюнктуры или характера потребительского спроса и т.п. Субъектная реструктуризация чаще всего сопровождается преобразованием форм собственности, то есть изменением организационно-правовой формы и системы осуществления властных функций.

Выбранная стратегия станет эффективной только в том случае, если она будет воплощена в конкретные планы деятельности и будет обеспечен жесткий контроль за их реализацией. В том случае, если, несмотря на все затраченные усилия, ожидаемого экономического эффекта достичь не удастся, организация должна принять решение о свертывании своей деятельности по выбранному стратегическому направлению или даже о самоликвидации.

2. Тема: Управление деловой функциональной стратегией.

2.1. Бизнес-план как реализация деловой стратегии.

Переход нашей страны к рыночным отношениям возложил на руководителей большую ответственность за экономическое состояние их предприятий. Лишившись централизованного управления, организации получили полную самостоятельность в хозяйственной деятельности. Они сами выбирают направления деятельности, определяют номенклатуру производства и виды оказываемых услуг, совершают любые сделки, которые не противоречат действующему законодательству. В целях снижения риска потерь каждая организация нуждается в разработке такого внутреннего документа, который бы обосновывал предполагаемые решения, цели, стратегию.

Таким документом является бизнес-план. Без него в настоящее время нельзя взять кредит в банке, получить инвестиции из-за рубежа, заключить солидный долгосрочный контракт.

За рубежом эта проблема давно решена, так как в условиях вековых рыночных отношений считается обязательным любое коммерческое дело начинать с бизнес-плана. Бизнес план отражает характеристику предприятия; оценку рынка; критерии выбора места расположения нового производства; капитальные затраты на организацию производства; технико-экономическое обоснование внедрения прогрессивной технологии по выпуску изделий финансирования проекта и т.д.

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты будущей организации или проекта, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

Овладение искусством разработки бизнес-плана необходимо, по крайней мере, в силу следующих причин.

1. Новые экономические условия требуют новых предпринимателей и дают им возможность реализовать свои «предпринимательские наклонности». Однако многие из людей никогда не руководили какой-либо организацией и потому слабо представляют весь круг проблем, связанных с предпринимательством в условиях рыночной экономики. Бизнес-план дает возможность просчитать все варианты развития событий.
2. Изменчивая хозяйственная среда ставит и опытных руководителей организацией перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычной для них борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей.
3. Бизнес-план является связующим звеном между организатором производства и инвестором. Если предприниматель рассчитывает не только на свои средства, а хочет привлечь средства со стороны, т.е. заинтересовать потенциальных инвесторов, в том числе и иностранных, вложить деньги в предлагаемое дело, то ему необходимо доказать эффективность такого вложения. Он должен показать свои способности мыслить реалистически и оценивать все возможные аспекты использования инвестируемых средств – как положительные, так и отрицательные. При обращении за средствами в банк, также понадобится бизнес-план, который поможет убедить банкира в надежности вложения средств, в реальности возвращения выдаваемого кредита и получения прибыли. В этом случае бизнес-план является документом «на продажу» для получения капитала.
4. Бизнес-план позволит прежде всего руководителю отчетливо увидеть перспективы бизнеса, оценить существующую экономическую ситуацию и свои возможности, определить эффективные направления развития компании и все необходимые действия по достижению поставленных целей, проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность. В этой связи ценным является не только конечный результат этой плановой работы – законченный бизнес план, но и сам процесс его разработки. Все

вовлеченные в него получают прекрасный опыт будущей совместной деятельности и общения, а также обоснованный мотивированный взгляд на перспективы развития бизнеса.

5. Бизнес-план служит для всех сотрудников стандартом, с которым сверяются результаты практической деятельности по его реализации и вносятся в эту деятельность необходимые коррективы. Он позволит сотрудникам понять свои задачи и увидеть собственные личные перспективы, связанные с общим для всех бизнесом, оценить свой личный вклад в достижение поставленных целей. Бизнес-план окажется полезным для установления приоритетом и индивидуальных рабочих заданий на первый год работы организации.

Оптимальный размер бизнес-плана – не более 50-60 страниц. Графики и таблицы существенно облегчат просмотр проекта. Внешний вид плана не должен быть самоцелью, главное – доступность понимания его содержания любым читающим его человеком.

Бизнес-план должен иметь четкое резюме, титульный лист и оглавление. На титульном листе указывается название организации (или имя и фамилия потенциального предпринимателя, если организации еще нет), адрес, номер телефона (факса). Содержание желательно поместить на одной странице. Это очень важная часть бизнес-плана. У каждого из читающих имеются свои, интересующие его моменты, которые он хочет немедленно узнать, например, объем требуемых инвестиций, сроки их возврата. Содержание сразу же подскажет читающему человеку, где можно найти эту информацию. Страницы бизнес-плана должны быть обязательно пронумерованы, и номера страниц проставлены рядом с наименованием разделов в содержании.

На стилистику и язык представления информации в бизнес-плане следует обратить особое внимание. Любой бизнес-план всегда имеет двойственный характер. С одной стороны, это серьезный исследовательский

и аналитический документ, а с другой – это средство рекламы. В соответствии с этими функциями и нужно выбирать язык бизнес-плана. Он должен быть понятен всем, особенно финансистам и банкирам, а также потенциальным партнерам. Бывает, что составитель бизнес-плана использует в тексте сленг своей профессиональной среды, который понятен только специалистам определенной отрасли, но малопонятен для инвестора, который является специалистом в области финансов и не разбирается в производственных тонкостях. Таким образом, бизнес-план должен быть написан деловым языком, доходчивым, живым, но не примитивным.

Необходимо сказать несколько слов о конфиденциальности всего комплекса предварительных переговоров. Меморандум о конфиденциальности составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности приводимой в нем информации. В таком меморандуме может содержаться напоминание о том, что читающий бизнес-план берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащихся в нем сведений без предварительного согласия автора (или инициатора) проекта. В меморандуме может содержаться запрет на копирование, на передачу проекта третьим лицам и требование о возврате проекта автору, если бизнес-план не вызывает интереса у инвесторов и они не собираются вкладывать деньги в проект.

Бизнес-планы составляют по следующим причинам:

1. Для внешнего представления. Чтобы представить проект или организацию для внешних инвесторов и кредиторов или заинтересованных лиц.
2. Для внутреннего применения. В этом случае проект представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления внутри компании-инициатора.

Назначение бизнес-плана в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.

2. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.
3. Обнаруживать всевозможные «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.
4. Определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

Особо следует подчеркнуть, что бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составлять его следует примерно на 3-5 лет вперед. При этом для первого года основные показатели следует делать в месячной разбивке, для второго – поквартально, и лишь начиная с третьего года, следует ограничиться годовыми показателями. Однако, учитывая, изменчивость внешней среды, многие ограничиваются написанием бизнес-плана на 1 год.

2.2. Структура бизнес-плана.

В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности – объема производства, вида продукции (услуги), ее новизны и т.п. состав структура бизнес плана могут существенно различаться, но содержательная сторона должна быть одной и той же. Традиционный бизнес-план, составленный на уровне промышленного предприятия, включает следующие разделы: резюме, история бизнеса, описание продуктов (услуг), анализ положения дел в отрасли, план производства, план маркетинга, финансовый план, оценка рисков, план персонала.

Резюме. Бизнес-план начинается с конца, т.е. с выводов. Выводы пишутся 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 документ, так как в нем

содержатся основные положения всего бизнес-плана. Это будет единственная часть, на которую обратят внимание все, кто будет иметь отношение к плану.

Резюме – суть вашего предложения, это результат уже написанного бизнес-плана. Здесь на одной - двух страницах предельно просто и лаконично должна быть изложена сущность вашего бизнеса: что вы собираетесь делать, чем ваш будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему потребители заинтересуются им, каких затрат (инвестиций) потребует реализация проекта и каковы источники их получения. Здесь обязательно приводятся цифровые данные об объемах будущих продаж, выручке, прибыли, уровне рентабельности, срок окупаемости капитальных вложений. Резюме оформляется тогда, когда бизнес-план полностью подготовлен, все его разделы просчитаны.

В зависимости от бизнеса и возможностей, резюме можно подготовить два типа резюме: конспективное и описательное. Конспективное резюме просто повторяет в сокращенном виде выводы каждого раздела бизнес-плана. Недостатком конспективных выводов является слишком деловой тон. Описательное резюме похоже на краткий рассказ. Описательные резюме хороши для бизнеса, связанного с новизной (это может быть новый товар, новый рынок, новая технология, требующие особых пояснений). Описательное резюме имеет меньше пунктов, чем конспективное. Порядок изложения материала в описательных резюме произвольный. Например, концепция бизнеса может описываться в трех абзацах, а команда управляющих – в одном или двух предложениях. Однако нужно подчеркнуть, что вовсе не обязательно использовать краткие описательные выводы. Большинство бизнесменов вполне удовлетворяются конспективными выводами, особенно если концепция бизнеса хорошо понятна.

Цели и задачи. Здесь должен быть приведен анализ идеи методом SWOT-анализа. Этот анализ также называют ситуационным анализом (см. стр.23).

Сильные и слабые стороны идеи – это ее характеристики, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Здесь рассматриваются следующие факторы:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие помещений);
- маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент, конкуренты: чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентной);
- технические (производственные фонды: состояние и ресурсы);
- финансовые (наличие собственные средств);
- кадровые (навыки и профессиональные недостатки, насколько идея отвечает представлениям, знаниям и умениям предпринимателя).

Например, *сильные*: дешевое сырье, высокий профессионализм работников, дешевый продукт (услуга), новизна продукта (услуги), хорошая упаковка; *слабые*: нет склада, большие издержки – высокая цена, слабая реклама. Возможности и угрозы – это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем. Здесь учитываются такие факторы как: экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство); политическая среда; социально-культурная среда; технологическая среда; демографическая среда.

Например, *возможности*: повышение профессионального уровня, получение нового продукта, использование новых материалов, нового сырья, благоприятная налоговая политика; *угрозы*: таможенное оформление, появление конкурентов.

Целеполагание. Успех решающим образом зависит от трех элементов:

1. Понимание состояния дел на данный момент.
2. Ясное представление того уровня, которого вы собираетесь достичь.
3. Планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Проанализировав и оценив идею, вы тем самым определили свое состояние (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) на данный момент. Далее необходимо приступить к формулированию целей и задач. Решив проблему с целями и задачами, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и тактику и сформулировать оперативные планы.

Цели должны быть четко и точно выражены в цифрах. Они должны быть конкретными, количественно определенными, достижимыми и реальными. Сравнивая данные цели с результатами деятельности, можно судить об эффективности этой деятельности.

Следующая стадия – сформулировать основные направления и цели так, чтобы они показывали, как вы хотите этот достичь, определив при этом задачи, которые необходимо решить. Если вы хотите, чтобы поставленные цели были действительно достигнуты, то эти задачи необходимо разбить на еще более мелкие составные части. Такой уровень детализации называют планом действий.

Продукт (услуга). В этом разделе дается четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены. Опишите основные характеристики продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы была подчеркнута уникальность продукции или услуги. Это может быть сделано в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросы покупателей.

Завершающим штрихом этого раздела является свод данных о предполагаемой цене товара, затратах на его производство и величине прибыли, приносимой каждой единицей товара.

Анализ рынка. Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными,

если на них нет своих покупателей. Типичный процесс исследования рынка предполагает три этапа: 1)определение типа данных, которые нужны; 2)анализ данных; 3)реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

Самые первые сведения, которые необходимо собрать: кто будет покупать у вас товары, где ваша ниша на рынке? Необходимо спрогнозировать рынок и найти ответ на вопрос: кто, почему и сколько будет готов купить вашей продукции завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет? Такой поиск должен проходить поэтапно.

Первый этап – оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц, за год. Величина эта зависит от многих факторов – социальных, национальных, культурных, климатических, а главное – от экономического, в том числе от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного названия и т.д.

Второй этап – оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую вы в принципе можете надеяться захватить, и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую можете рассчитывать.

Третий этап– шаг к оценке реальных объемов продаж. На этом этапе оценивается, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказание услуг) в конкретных условиях вашей деятельности, при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который вы намерены установить, а главное – изменение этого показателя месяц за месяцем.

План маркетинга. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию. Основные элементы плана маркетинга: ценообразование, схема распространения товаров, реклама, методы

стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа.

Ценообразование. Основные принципы правильного установления цены на товар.

- Цена товара должна быть выше его себестоимости.
- Цена определяется возможностями рынка.
- Цена должна обеспечить максимальную прибыль (не за единицу продукции, а за какой-то период времени).

Существуют различные методы ценообразования.

Один из них – «издержки плюс прибыль». Применять его можно только в том случае, если нет конкурентов. В противном случае у конкурента может оказаться уровень издержек ниже, чем у вас. Тогда ему не составит труда вытеснить вас с рынка.

Другой метод – «глупое следование за конкурентом». Вы выбираете фирму – лидера продаж по вашему продукту и устанавливаете такой же уровень цен, как у нее. У нее большие объемы, она тратится на маркетинг. И, тем не менее, в названии этого метода на зря существует слово «глупое». Дело в том, что таким образом вы теряете самостоятельность и контроль над ситуацией. Фирма-лидер может провести модернизацию и уменьшить цены, а вы можете оказаться неготовыми к этому.

Самый сложный и надежный метод – затратно-маркетинговый. Он сочетает в себе анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой политики. Для реализации данного метода необходимо решить задачи:

- создать собственную систему скидок и научиться ею пользоваться;
- определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни вашего товара и инфляционных процессов.

Самая простая скидка – за платеж наличными. Причина – ускорение оборота денег.

Смысл корректировки цен в том, что любой товар, подобно человеку, проживает на рынке свою жизнь, включающую молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования решаются по-своему. Например, когда товар молод, то ценами надо стимулировать рост спроса на него. Совсем другое дело, когда товар достиг зрелости и спрос на него сформировался. Когда же товар стареет и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен.

Стимулирование сбыта. Особое внимание при планировании кампании по стимулированию сбыта следует уделить четырем факторам: найти потенциальных клиентов; заинтересовать и стимулировать их; удовлетворить их потребности; продать!

Правильный метод стимулирования сбыта продукции предприятия можно выбрать из следующих вариантов: газеты; специальные журналы; справочники; радио; рекламные щиты (в многолюдных местах); рекламные объявления; реклама на транспорте; телевидение; прямые почтовые отправления; личное убеждение; выставки.

Как организовать рекламу предприятию с ограниченным капиталом?
Что нужно знать, размещая рекламное объявление в газете?

- Упомяните ваше предложение в заголовке.
- Делайте акцент на слове «бесплатно» и повторяйте его, когда возможно.
- Еще раз сформулируйте ваше предложение в подзаголовке.
- Поместите картинку, изображающую вашу продукцию или услугу.
- Сделайте что-нибудь, чтобы показать ваше отличие от тех, кто публикует рекламу в газете.
- Включите фразу о безотлагательности вашего предложения. Это может быть предложение, ограниченное временем.
- Сделайте рамку вокруг рекламы, если она маленькая. И пусть эта рамка будет оригинальной.

- Реклама обязательно должна содержать слова или фразу крупным шрифтом. Даже маленькая реклама может действовать как большая, если вы это сделаете.
- Обязательно всегда включайте ваш адрес, номер телефона. Сделайте это так, чтобы читателям всегда было легко найти вас или поговорить с вами.
- Добавьте цвета в рекламу. Красный, синий и коричневый подойдут. Это не пройдет, если реклама очень маленькая, если же ее размер подходящий, стоит попробовать.
- Сделайте все возможное, чтобы ваша реклама была помещена в основной части газет, в правой части выше сгиба.
- Изучите рекламу ваших конкурентов, особенно их предложения. Ваша реклама должна быть более убедительной, краткой, приятной, отличающейся, лучшей.
- Используйте фотографии, иллюстрации.

План производства. В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место в организации. Здесь необходимо рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Также найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и тем, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Этот раздел бизнес-плана готовится только тем предприятиями, которые собираются заниматься производством. Главная задача здесь – доказать потенциальным партнерам, что бы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и нужного качества. В этом разделе следует ответить на следующие вопросы.

- Где будут производиться товары?
- Какие для этого потребуются производственные мощности, и как они будут возрастать год от года?

- Где и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие?
- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Возможно ли лимитирование объемов производства и поставок ресурсов?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Управленческий персонал. Инвестиции делаются в конкретных людей, а не в бизнес-план. Поэтому данный раздел является одним из самых важных. Он должен объяснить, каким образом организована руководящая группа, описать основную роль каждого ее члена.

В этом же разделе необходимо привести организационную структуру вашего предприятия, которая четко покажет, кто и чем будет заниматься, схему взаимодействия всех служб, координации и контроля их деятельности. Целесообразно в этом разделе оговорить вопросы оплаты труда руководящего персонала, взаимосвязь уровня заработной платы и результатов производственной деятельности. В этом же разделе назовите общее число служащих вашей компании и как это число соотносится с количеством выпускаемой продукции. Обязательно опишите систему найма рабочих и служащих на ваше предприятие. Предусмотрена ли служба управления персоналом и сколько в ней будет работать человек. Подготовьте описание профессиональных обязанностей (должностных инструкций). Опишите систему повышения квалификации рабочих и служащих. Помните: в работе с персоналом нет мелочей! Осветите механизм поддержки и мотивации ведущих специалистов и руководителей, покажите, каким образом вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес-плане целей. Поэтому установите, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Таблица 4

Примерный план по персоналу

Должность	Кол-во	Зарплата (в руб)	Платежи
-----------	--------	------------------	---------

1	2	3	4
Управление			
Управляющий	1	250.000.00	Ежемесячно
Бухгалтер	1	150.000.00	Ежемесячно
Производство			
Водитель	15	30.000.00	Ежемесячно
Заправщик	25	30.000.00	Ежемесячно
Сторож	2	10.000.00	Ежемесячно
Разнорабочие	5	10.000.00	Ежемесячно
Маркетинг			
Менеджеры	5	35.000.00	Ежемесячно
Всего	54 чел.	1.845.000.00 руб.	

Источники и объем требуемых средств. В этом разделе необходимо представить соображения относительно таких моментов, как: объем требуемых средств; откуда намечается получить эти средства, в какой форме и к каким срокам; сроки возврата средств.

Финансовый план и анализ рисков. Финансовый раздел бизнес-плана должен содержать три наиболее важных формы:

- Отчет о прибылях и убытках (на практике этот отчет носит название «Отчет о финансовых результатах и их использовании» - форма 2). При этом данные формы предоставляются за пять лет по годам, а также за первый год – по месяцам и за второй год – по кварталам.
- Отчет о движении наличности показывает, если ли у компании наличность, чтобы платить по счетам. Данный отчет не характеризует прибыль, он только показывает, сколько денег вы имеете в банке, сколько наличных денег «приходит» на счет и «уходит» со счета в каждом месяце года. Этот отчет особенно важен для предприятий, объемы работы которых зависят от сезонности и связаны с большими сезонными запасами сырья или для тех, кто продает продукции в кредит.
- Баланс предприятия показывает, сколько стоит ваша компания. В активе баланса указывается стоимость всех ее составляющих (земля, здания, машины, оборудование, запасы товарно-материальных ценностей), в пассиве – размер всех ее обязательств (полученные кредиты, акционерный капитал,

расчеты с кредиторами, ссуды работникам компании и т.д.). Пассив и актив всегда равны. Именно поэтому этот документ носит название баланс.

Финансовый план содержит также расчет точки безубыточности производства. График достижения безубыточности – это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства, отпускной цены и себестоимости продукции (в разбивке на условно-постоянные и условно-переменные издержки). Таким образом, с помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, т.е. тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции. Очевидно, что при этом объеме выпуска продукции будет достигнута безубыточность производства и дальнейшее увеличение объемов реализации приведет к появлению прибыли.

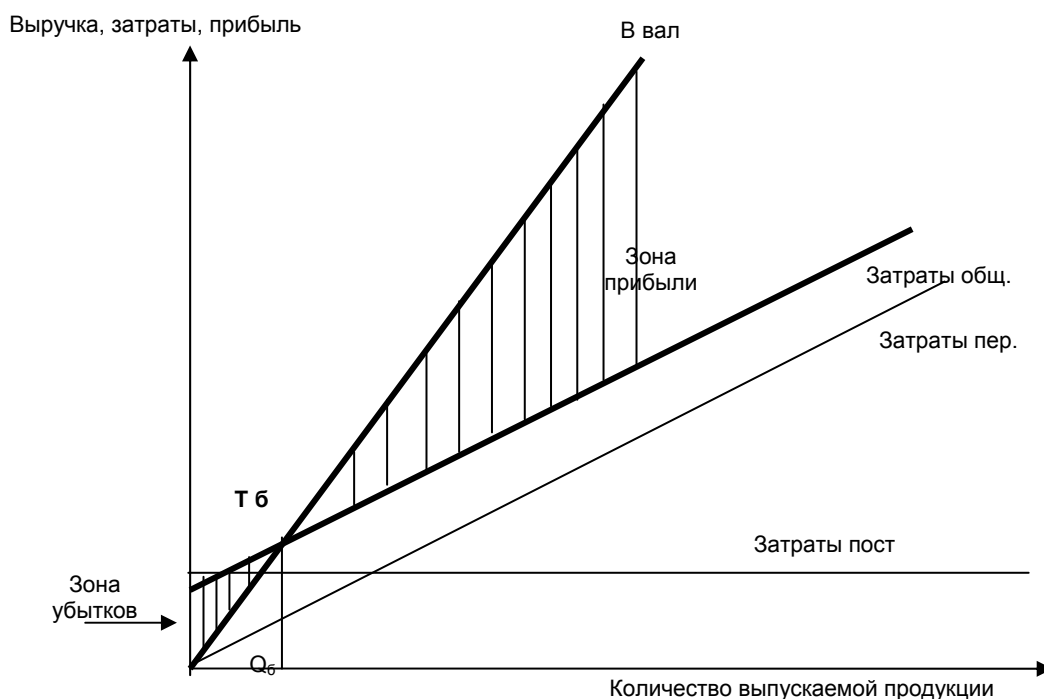


Рис 11. Схема расчета точки безубыточности; где $Z_{\text{пост.}}$ – условно-постоянные затраты; $Z_{\text{пер.}}$ – условно-переменные затраты; $Z_{\text{общ}}$ – общая себестоимость продукции; $T_{\text{б}}$ – точка безубыточности; $Q_{\text{б}}$ – размер партии выпускаемой продукции, при которой обеспечивается «нулевая» прибыль.

Учет возможных рисков. В практике предпринимательской деятельности существует великое множество рисков. Анализ рисков начинается с

выявления источников и причин рисков; при этом важно определить, какие источники являются преобладающими, чтобы сосредоточить на них внимание. Глубина анализа рисков зависит от конкретного вида деятельности и величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием математического аппарата теории вероятностей. Для более простых проектов достаточен анализ с помощью экспертных оценок.

Типы рисков:

1. Подготовительная стадия: удаленность от транспортных узлов (формирует дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышает эксплуатационные затраты); удаленность от инженерных сетей (дополнительные капитальные вложения на подвод электроэнергии, тепла, воды); отношение местных властей (возможность введения ими дополнительных ограничений); доступность подрядчиков на месте (опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика); наличие альтернативных источников сырья (опасность завышения цен на сырье из-за монопольного положения поставщика).
2. Строительная стадия: платежеспособность заказчика; непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции; недостатки проектно-изыскательных работ (рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей); несвоевременная поставка комплектующих (увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику); недобросовестность подрядчиков (увеличение сроков строительства).
3. Стадия функционирования: финансово-экономические риски (неустойчивость спроса, появление альтернативного продукта, снижение цен конкурентами, увеличение производства у конкурентов, рост налогов, неплатежеспособность потребителей, рост цен на сырье, материалы, перевозки, недостаток оборотных средств); социальные риски (трудности с набором квалифицированной рабочей силы, угроза забастовки, отношение

местных властей, низкая квалификация кадров, низкий уровень зарплаты, создание социальной инфраструктуры); технические риски (изношенность оборудования, нестабильность качества сырья и материалов, новая технология, отсутствие резерва мощности); экологические риски (вероятность вредных выбросов в атмосферу и в воду, близость населенного пункта, складирование и утилизация отходов).

Деятельность любого предприятия так или иначе связана с рисками. Задача руководства – снизить возможные риски. Для этого используются различные способы.

Диверсификация – распределение капитала между разными видами деятельности, результаты которых не связаны между собой. Организация, неся убытки по одному виду деятельности, может получить прибыль по другому.

Страхование – передача определенных рисков страховой компании.

Лимитирование – установление лимита или определенных сумм расходов по отделам и подразделениям, продажи товаров в кредит, вложения капитала.

Резервирование средств – предполагает установление соотношения между потенциальными рисками и размерами расходов, необходимыми для преодоления последствий этих рисков.

Распределение риска – разделение его между участниками проекта.

Получение информации – любое управленческое решение принимается в условиях, когда результаты не определены и информация ограничена. Следовательно, чем полнее информация, тем больше шансов сделать лучший прогноз и снизить риск.

Суммируя вышесказанное, можно сделать выводы, что общими в хозяйственной практике являются три основных принципа снижения риска.

1. Не рисковать больше чем собственным капиталом.
2. Не забывать о последствиях рисков.
3. Не рисковать всем ради малого.

Определив риски и наметив пути их нейтрализации, можно начинать решить вопрос постановки задачи или определения цели предприятия.

В бизнес-сообществе хорошо известен термин «заявление цели бизнеса», что означает определение ключевых задач. Цель можно рассматривать как желаемое состояние, которого вы хотите достичь. Определять цели и задачи нужно с максимальной полнотой, дробя их на более мелкие. Каковы ваши общие цели? Каковы основные цели предпринимательской деятельности? Какие комбинации личных и предпринимательских целей являются желаемыми и допустимыми? Каковы ваши план на ближайшие 10 лет? Каковы ваши планы на ближайшие 5 лет? Каковы ваши планы на текущий год?

Составление бизнес-плана преследует как внешние, так и внутренние цели. Основная внешняя цель – убедить партнеров и кредиторов в успехе вашего дела. Главная внутренняя цель бизнес-плана – стать основой управления предпринимательской деятельности.

3. Тема: Теоретические и организационные основы управления персоналом на авиапредприятии.

3.1. Становление и развитие теории и практики управления персоналом.

3.1.1. Человеческие ресурсы организации и особенности управления ими.

Среди основных видов ресурсов, которыми обладает предприятие, человеческие ресурсы занимают особое место.

В ставшей уже классической классификации ресурсов Р. Макконелла и С. Брю трудовая деятельность персонала определена как нематериальные ресурсы.

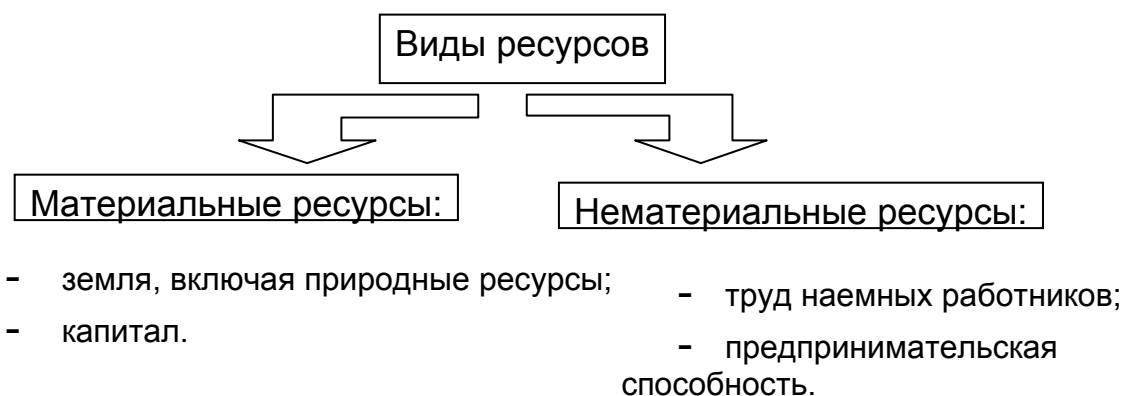


Рис. 12. Классификация ресурсов.

Человеческие ресурсы, рассматриваемые как главная производительная сила общества, является и на предприятии основным фактором производственной деятельности. С развитием рыночных отношений к основным производительным силам следует отнести и определить ее как ведущую силу, предпринимательскую способность, которая в условиях нынешнего нестабильного состояния экономической системы является источником открытия новых источников роста и развития.

Носителем предпринимательской способности являются как антрепренеры — «свободные» предприниматели, действующие на рынке, так и интрапренеры - внутрифирменные и внутрикорпоративные предприниматели, действующие в внутрифирменном и внутрикорпоративном квази-рынке (подобии рынка), сочетая собственные интересы с интересами фирмы и корпорации, как правило, при приоритете последних.

Персонал предприятия традиционно воспринимается как штатный состав предприятия. Однако развитие товарно-денежных отношений расширило границы применения этого термина, появились понятия: внештатный персонал, внештатные совместители. Высококвалифицированные работники часто привлекаются на условиях подряда, неполного рабочего времени, совмещения функций.

Персоналом российского предприятия являются работники, находящиеся с предприятием в трудовых отношениях, регламентируемых Трудовым кодексом РФ, положением о совместительстве, чья деятельность строится на основе срочного и бессрочного трудового договора (контракта), оговаривающего основные виды работ или функциональные обязанности, условия труда и заработной платы.

К наемным работникам относятся рабочие, руководители, специалисты, служащие. Руководители, исповедующие предпринимательский, а не административный стиль управления и собственники средств производства, осуществляющие управленческие функции (интрапренеры и антрепренеры), относятся к группе ресурсов — «предпринимательская способность».

Среди лиц, участвующих в процессе управления, выделяют:

- руководителей (менеджеров) - это лица, наделенные необходимыми властными полномочиями и имеющие подчиненных, с помощью которых они достигают целей организации;
- специалистов - работники, получившие специальную подготовку для выполнения управленческих работ, но не наделенные официальными властными полномочиями (инженеры, экономисты, юристы, бухгалтера, технологи, механики, диспетчера и т.д.)
- технический персонал призван обслуживать руководителей и специалистов и отличается узкой конкретной профессионально-технической подготовкой, необходимой для оказания эффективной технической помощи руководителям и специалистам управления, в частности выработке и

реализации управленческих решений (секретари, операторы персональных компьютеров, техники, архивариусы, чертежники, лаборанты и т.д.)

Человеческие ресурсы имеют количественные и качественные характеристики. Количественной характеристикой персонала является его численность — фактическая, среднесписочная, нормативная (планируемая).

Качественная характеристика персонала связана с профессионально-квалификационным содержанием деятельности и уровнем кадрового потенциала как совокупностью различных качеств, определяющих трудоспособность персонала. Эти качества, в свою очередь, связаны:

- со способностью и склонностью работника к труду, состоянием его здоровья, выносливостью, типом нервной системы, т.е. всем тем, что отражает физический и психологический потенциал;
- с объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду определенной квалификации;
- с уровнем сознания и ответственности, социальной зрелости, интересов и потребностей.

Качественными характеристиками персонала являются его компетентность, социальная и профессиональная активность, организационная лояльность, другие организационные и социально-психологические характеристики.

Отличие человеческих ресурсов от других видов ресурсов современного предприятия от других ресурсов заключается в следующем:

1. Человеческие ресурсы определяются как стратегические ресурсы
2. Рабочая сила не отчуждается от его носителя в отличие от продуктов его профессиональной деятельности.
3. Человек обладает самосознанием и волей, чувствами и настроением, в процессе работы он может изменить или отказаться от тех условий, на которых его используют.
4. Человек может исчезнуть как вид ресурсов для данного предприятия

(уволиться, умереть).

5. Работник не может рассматриваться как однородная субстанция, как другие ресурсы, в процессе работы у него могут появиться другие качества, не замеченные ранее, он может обучаться, менять профессию, в связи с этим рабочая сила изменяет свою ценность.

6. Предметы, средства и продукты производственной деятельности человека имеют и коммуникации, влияющие на результативность работы.

7. Между персоналом возникают межличностные коммуникации, влияющие на результативность работы.

3.1.2. Современная концепция управления персоналом.

Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Менеджмент персонала в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. В современных условиях конкуренции и стремительного появления новых технологий персонал организации является основным фактором, определяющим ее развитие в долгосрочной перспективе. Успех управления персоналом определяется двумя основными факторами:

- способностью организации четко определить, что (какое поведение сотрудников) нужно для достижения ее целей;
- способностью определить, какие методы подвигнут сотрудников на желаемое поведение.

Основу концепции управления персоналом составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Можно сказать, что эффективный менеджмент характеризуется тремя важнейшими факторами, совокупность которых называется символическим ключом эффективного менеджмента:

постановка целей – основополагающая задача менеджмента. Если цели выбраны неверно, неудача неизбежна;

цели должны достигаться эффективно;

в основании менеджмента – человек, а в определении менеджмента – люди.



Рис. 13. Символический ключ эффективного менеджмента.

Таким образом, золотое правило менеджмента можно сформулировать:

Эффективный менеджмент,
обеспечивающий выживание и
долгосрочный успех организации
в условиях рыночной конкуренции,
требует ориентации на человека:
в части внешней среды – на заказчика
(потребителя, клиента, покупателя),
в части внутренней среды – на персонал.

Быть ориентированным на человека – это значит максимальное удовлетворение потребностей заказчиков не только в самом продукте (услуге), но и с точки зрения культуры обслуживания, удобства приобретения, дополнительного сервиса и т.д., чтобы заказчик вновь захотел воспользоваться услугами данной организации.

В отношении персонала ориентация на человека имеет иной смысл: задача руководства представить работникам возможность удовлетворить свои главные потребности за счет достижения целей организации. Тогда люди будут работать на организацию как на себя и эффективность их деятельности значительно повысится.

Свое выражение эволюция управления персоналом находила в смене концепций управления. С начала XX века произошла последовательная смена четырех концепций роли кадров на производстве.

1. Концепция использования трудовых ресурсов (конец XIX в. - 60-е годы XX в.). В данной концепции рассматривалась только одна функция человека на производстве - его труд (Ф. Тейлор). Оценка труда выражалась в двух основных показателях: затраты рабочего времени и заработная плата.

Возникновение данной концепции связано с развитием школы “научного менеджмента”, основным направлением которой являлось совершенствование производственного процесса путем анализа трудовых операций, направленного на увеличение производительности труда. В дальнейшем этот подход получил свое развитие в виде методов нормирования труда и трансформировался в “научную организацию труда”.

2. Концепция научного администрирования (начало 20-х г. XX в.) (А.Файоль). Ее появление связана с развитием теории бюрократической организации, в которой работник рассматривается через свою формальную роль в организации, то есть через должность, им занимаемую.

Управление работником, в рамках данной концепции, осуществляется через административные механизмы (с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функции работника).

В этот период на предприятиях возникают кадровые службы (отделы кадров). Однако кадровые службы в организациях в этот период

рассматривались как отделы “учета фактического использования работающих”

Данный этап, можно обозначить как пассивное управление персоналом.

3. Концепция управления человеческими ресурсами (50-70-е гг. XX в.). В основу данной концепции положено представление о человеке как о невозобновляемом ресурсе, являющимся элементом социальной организации в единстве трех компонентов: трудовая функция, социальные отношения, состояние работника.

Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки и проведением ряда социально-психологических исследований по определению взаимосвязи социально-психологических особенностей человека и производительности труда.

Одним из создателей новых форм и методов управления персоналом в промышленности был американский социолог Э. Мэйо. В ходе проведенных экспериментов он пришел к выводу, что существует взаимосвязь между экономическими результатами функционирования производства и мотивацией членов данной организации, а так же социальными аспектами управления.

В организациях вводятся психологические отделы, службы, должности штатных психологов.

В это же время появляется еще один фактор, обусловивший поворот руководства организаций к человеку — рост профсоюзного движения. Для организации взаимодействия с профсоюзами, урегулирования трудовых споров кадровым службам были переданы функции регулирования производственных взаимоотношений.

В рамках концепции “управление человеческими ресурсами” разрабатываются основные нормы по организации работы кадровой службы, в том числе типичная структура кадровой службы, состоящей из трех структурно-функциональных подразделений:

- отдел трудовых взаимоотношений (урегулирование трудовых споров и осуществление взаимосвязи с профсоюзами);
- отдел обслуживания сотрудников (найм персонала, медицинское обслуживание персонала, организация питания и отдыха сотрудников, связь с сотрудниками (информационные листки, внутрифирменные печатные издания и т.д.));
- отдел взаимоотношений со служащими (вопросы заработной платы, обеспечение соблюдения техники безопасности, подготовка кадров, социальное обеспечение).

4. Концепция управления персоналом (конец 80-х г), в которой человек является главным субъектом организации и особым объектом управления. Наблюдается увеличение активности кадровых служб по участию в управлении организацией, а также увеличение роли социальной составляющей управления, то есть удовлетворения потребностей работающих и развития роли человека в управлении и производстве.

Появление *концепции управления человеком (персоналом)* обусловлено изменениями условий рыночной среды, новыми условиями развития общества такими как:

- глобализация экономики;
- обострение рыночной конкуренции;
- быстрые изменения и нововведения в обществе и в экономике;
- технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте;
- информация, как фактор развития общества;
- социальная ответственность бизнеса;
- гуманизация труда.

Современная концепция управления персоналом сложилась в результате изменения управленческой парадигмы.

Эволюция концепции управления персоналом сложилась в первую очередь, на изменении представлений о работнике как объекта управления (табл.5).

Управление персоналом - процесс системного, планомерного, организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, взаимодействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Таблица 5

Модель	Сущность модели	Недостатки
1. человек экономический	Основной стимул для работника - возможность удовлетворять экономические потребности	Работники - однородная масса, не выделяются отдельные категории
2. человек потребляющий	Управление строится на основе удовлетворения потребностей в самовыражении, приобретении статуса, обладании властью	Отсутствие конкретизации понятий, отвлеченность.
3. человек социальный	Благоприятный социально-психологический климат - важнейший инструмент управления персоналом	Разработана в основном для западного типа (индивидуалистического)
4. человек комплексный	Человек в равной мере рассматривается как носитель производственной функции и как личность, обладающая собственными потребностями, удовлетворение которых высвобождает время и силы для профессиональной деятельности	Высокие требования к квалификации специалистов по управлению персоналом

3.1.3. Понятие «человеческий капитал».

Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер. Люди - это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества и которые, если их должным образом мотивировать, могут обеспечить организации долгую жизнь.

Человеческий капитал состоит из нематериальных ресурсов, которые работники предоставляют своим работодателям.

Люди обладают врожденными способностями, поведением и личной энергией, и эти элементы формируют человеческий капитал, который работники приносят в свою работу. Именно работники, а не их работодатели владеют этим капиталом и решают, когда, как и куда они будут его вкладывать. Другими словами, они могут выбирать. Работа — это двусторонний обмен ценностями, а не одностороннее использование актива владельцем.

Работник от инвестиций в человеческий капитал ожидает повышения уровня заработной платы, большего удовлетворения от работы, лучших карьерных перспектив и уверенность в том, что ему гарантирована занятость.

В современных условиях вложения работников в развитие специальных навыков действительно могут быть привлекательным средством повышения профессиональной востребованности.

Такие вложения требуют психологических, социальных и материальных затрат. Психологические затраты могут быть у людей с меньшими способностями, для которых обучение может оказаться трудным.

Социальные затраты — это упущенные рыночные возможности (т. е. альтернативные расходы — время, потраченное на приобретение человеческого капитала, могло быть использовано для другой деятельности).

Материальные затраты включают в себя как прямые финансовые расходы, так и упущенные рыночные возможности.

Работодатели ожидают от инвестиций в человеческий капитал повышения показателей работы, производительности, гибкости и способности к введению инноваций; все это возможно в случае повышения квалификации и возрастания уровня знаний и умений.

Теорию человеческого капитала можно соотнести с ресурсно-ориентированным подходом к фирме, который разработал Д. Барней, который предположил, что устойчивого конкурентного преимущества можно достичь тогда, когда у фирмы есть запас человеческих ресурсов, которых не может быть у ее конкурентов.

В центре теории человеческого капитала находится добавленная стоимость, которую работники могут создавать для организации. Она рассматривает работников как активы и подчеркивает, что вложение в них средств будет приносить организации достойный доход.



Рис. 14. Понятие человеческого капитала.

Существует 2 основных подхода к расчету норм отдачи.

Первый основан на прямом измерении выгод и издержек. Например, доход от высшего образования можно представить как разность в пожизненных заработках тех, кто окончил колледж, и тех, кто не пошел дальше средней школы. В состав издержек помимо прямых расходов включают потерянные заработки, то есть доход, недополученный за годы учебы (по существу, они измеряют ценность времени учащихся, затраченного на формирование человеческого капитала). Внутренняя норма отдачи будет представлять собой такую ставку дисконта, при которой приведенные величины выгод и издержек образования окажутся равны.

Второй подход исходит из оценки параметров так называемой "производственной функции заработков", которая описывает зависимость заработков человека от уровня его образования, трудового стажа, продолжительности отработанного времени и других факторов. Разработка этого класса функций связана с именем Дж.Минцера, доказавшего, что в рамках подобной модели коэффициент перед образовательной переменной будет эквивалентен показателю внутренней нормы отдачи.

Благодаря теории человеческого капитала изменилось отношение общества к вложениям в человека.

3.2. Структурирование кадровой политики на авиапредприятии.

Понятие «политика организации» - включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров. Кадровая политика является одной составляющих управления персоналом.

Кадровая политика организации — это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Политику необходимо отличать от стратегии, которая нечто иное как свод долгосрочных планируемых целей в совокупности с системой инструментов, претворяющих цели в реальность. Политика наполняет данный каркас из стратегических и операционных планов нравственным содержанием и элементами поведенческой теории.

Формирование целей кадровой политики основывается на следующих

принципах:

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового кодекса РФ, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии (свободного объединения людей для достижения цели);
- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки кадров;
- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Основными задачами кадровой политики являются:

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение

техники безопасности, социальные выплаты.

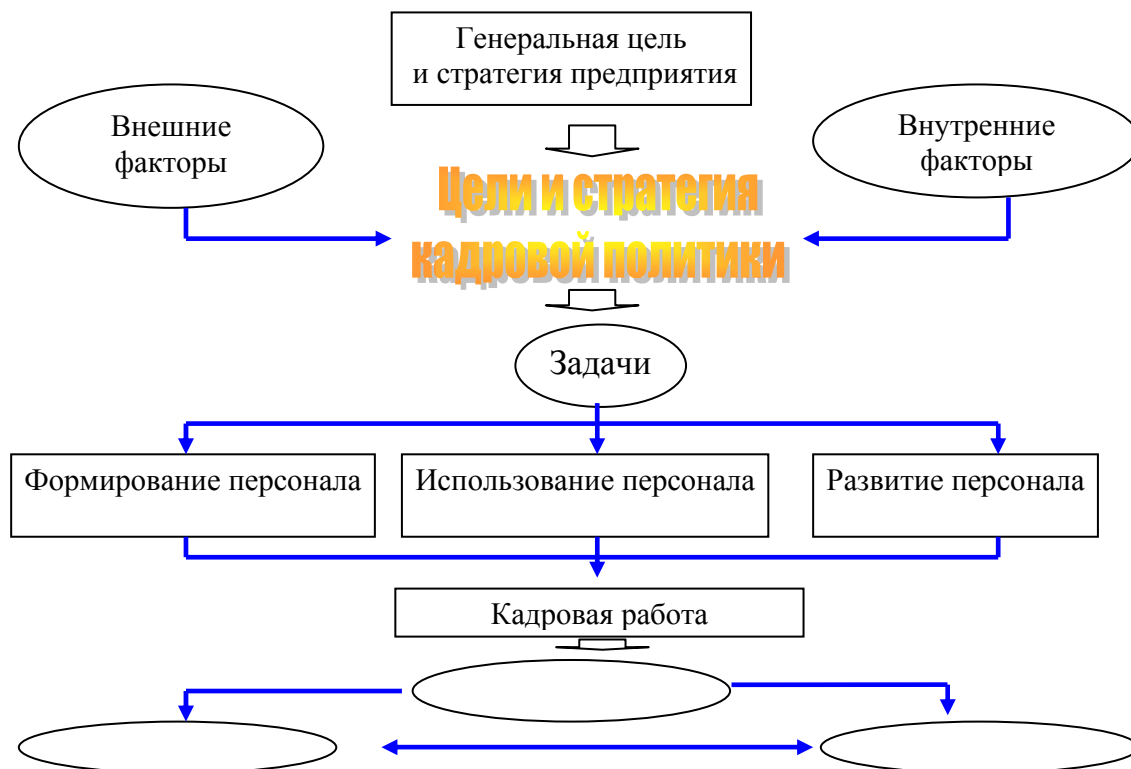


Рис. 15. Структура кадровой политики авиапредприятия.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т.п.

Разрабатывают кадровую политику высшее руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба, профсоюзы, посторонние специалисты и даже научные организации.

Отмечаются следующие уровни разработки кадровой политики:

- * региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона;

* внутрипроизводственный уровень означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

В организации должно быть определено, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности.



Рис. 16. Направления деятельности кадровой политики в рамках деятельности предприятия.

Проанализировав вышесказанное, можно сделать следующие выводы.

Перечисленные организационные теории являются основополагающим инструментом в управлении предприятием в целом и в управлении кадровой составляющей – персоналом предприятия.

Управление персоналом базируется на методах, принципах «теории управления» и имеет свою специфику, помогает осуществлять политику государства на уровне предприятия.

Данные теории освещают наиболее важные аспекты отношения к работе, они способны указать, в каком направлении следует осуществлять политику предприятия в целом и управления персоналом в частности для получения максимального эффекта трудовой деятельности.

Основополагающим принципом управления персоналом является концепция «человеческих ресурсов», которая содержит в себе экономические, мотивационные, психологические и социальные аспекты управления. Новые подходы к управлению персоналом ориентируются не только на решении текущих вопросов, оперативных изменений в подборе и расстановке кадров, на оптимальном формировании профессиональных групп и т.п., но и мотивации. Управление персоналом приобретает особую значимость, так как роль «человеческого фактора» должна максимально возрасти.

Данная концепция коренным образом меняет отношение к работе, помогает оценить основные тенденции в мировой практике и в странах, где возрастает роль рыночного механизма.

Стратегическое управление должно исходить из того, что персонал составляет основу предприятия и организации, ее сущность, поэтому от того, в какой мере будет задействован его потенциал, зависит и экономический успех.

Проблема управления работников на авиапредприятии не должна сводиться к простейшему взаимодействию. Индивид постоянно находится в окружении коллектива, где существуют определенные традиции, цели, формальные и неформальные группы. Это оказывает значительное влияние, помогая развиться потенциалу человека, либо подавляя его способности и желание к самореализации.

3.3. Психология общения. Деловое общение.

Взаимодействие — деятельность субъектов, характеризующаяся наличием между ними непосредственной или опосредованной связи.

Взаимодействие происходит в общении или вне его.

Например, если деятельность нескольких лиц координируется из единого центра ради достижения общей цели, можно говорить об их взаимодействии, даже если они не общаются друг с другом. В данном случае их связь опосредована целью.

Таким образом, взаимодействие и общение не тождественны. Взаимодействовать можно, не общаясь. Общаться и не взаимодействовать — невозможно.

Общение - сложный и многогранный процесс, он может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и как процесс их взаимного переживания и взаимного понимания друг друга.

Из множества определений общения можно выделить следующие:

- общение - вид самостоятельной человеческой деятельности;
- общение - атрибут других видов человеческой деятельности;
- общение - взаимодействие субъектов.

Общение с одной стороны, есть мощный потребитель энергии менеджера, а с другой - это бесценный стимулятор его жизнедеятельности и духовных устремлений.

Кроме того, общение - универсальный способ познания и других людей и своего внутреннего мира. Благодаря общению, подвергаясь воздействию среды (социализация), становясь объектом разумной заботы о себе (воспитание) и поднимаясь до осознания своей самоценности (самовоспитание), менеджер обретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Общение — процесс энергоинформационного или материального обмена между субъектами, либо между субъектом и объектом.

Общение — не только обменные процессы человека с человеком, но также обмен между живыми и неживыми объектами: человека с природой, человека с техникой, собаки с кошкой и т. д.

В менеджменте принципиально значимым является общение работников внутри коллектива, а также персонала с теми, с кем данная организация вступает в контакт: клиентами, заказчиками, партнерами и т. д. Результаты такого общения непосредственно влияют на эффективность организации.

Общение совершается ради достижения целей и для оптимизации условий бытия. Критерий оптимальности устанавливается бессознательно на основе прошлого опыта, ассимилированного человеком и преломленного им через «призму» личных качеств.

Общение выступает как одна из важнейших человеческих (и не только человеческих) потребностей.

Таким образом, главные цели общения можно сформулировать как самоактуализацию в социуме, в том числе: развитие личности; осуществление личных достижений; реализация способностей.

С помощью общения субъект также настроен на достижение прагматических целей, например, таких как: накопление капитала земных благ для удовлетворения потребностей, получение и передачу информации, обеспечение психологического комфорта через удовлетворение потребности в общении и любви, самоутверждение в собственном мнении и перед лицом людей, ощущение своей значимости или смирения, а также удовлетворение других потребностей (вспомним «Иерархию потребностей» по А. Маслоу).

Общение носит многофункциональный характер, главные его функции:

- организация совместной деятельности;

- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Эти функции невозможно осуществить, не владея коммуникативной техникой, степень владения которой составляет едва ли не главный критерий профессиональной пригодности. Иными словами, менеджер организации как профессионал должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение и управлять им;
- ставить вопросы и конкретно на них отвечать;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести разговор, деловое совещание;
- анализировать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать и т.д.

Умение говорить и быть понятым правильно, слышать и понимать, ненавязчиво убеждать, создавать доверительные отношения, не заигрывая с партнером по общению, искренне сочувствовать ему — есть элементы коммуникативной профессиограммы.

Коммуникативные навыки необходимо тщательно вырабатывать до тех пор, пока специалист не достигнет того уровня мастерства, которым отличались, например, японские мастера фехтования. Они продолжали свои тренировки до тех пор, пока не вырабатывали полного автоматизма. Когда самурай завершал курс тренировок, он удалялся на вершину горы и старался забыть все приемы, которыми овладел. А, спустившись в долину, он ощущал, что они стали частью его существа.

Мастерство самурая — это совершенное владение мечом, мастерство менеджера — это совершенное владение теорией и техникой делового общения.

Деловое общение имеет целью передачу смысловой информации. Каждое сообщение содержит, в основном 4 аспекта (рис.17). Рассмотрим

состав сообщения на примере предложения: "Слушай, уже скоро шесть, а я никак не могу закончить работу", обращенного одной сотрудницей к коллеге.

Смысловое содержание: Уже поздно, а я еще не закончила работу.

Самовыражение: Я устала, разнервничалась, от меня слишком многого хотят!

Отношение: Ты же компетентная, у тебя же есть время. Ты же моя коллега.

Призыв: Помоги мне, пожалуйста!

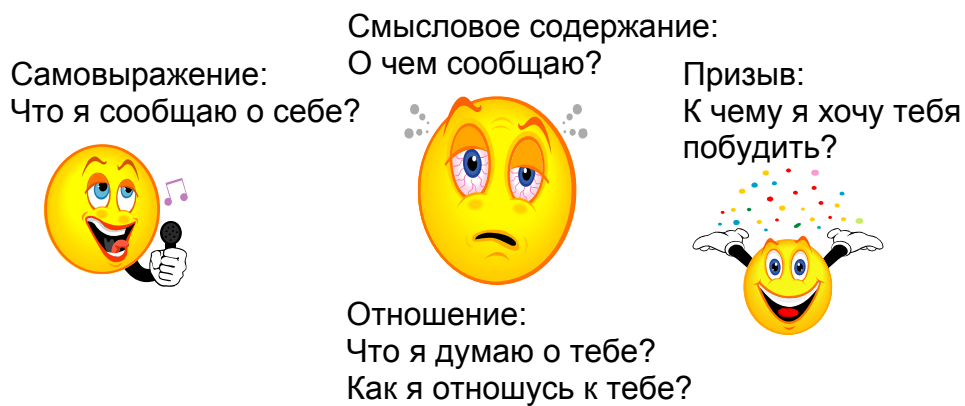


Рис. 18. Состав общения.

В структуре делового общения выделяют три стороны:

1. Коммуникативная — обмен информацией и ее понимание; различают следующие средства коммуникации: речевые; экстралингвистические невербальные (жесты, мимика, пантомимика); паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон); пространственно-временные (дистанция, время).

2. Интерактивная — взаимодействие партнеров, в котором различают такие формы:

- сотрудничество: оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей.
- противоборство: партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

- уклонение от взаимодействия: партнеры стараются избегать активного сотрудничества.

3. Перцептивная сторона общения — это восприятие одним партнером по общению другого. Такая форма общения зависит от личностных качеств воспринимающего, от его жизненного опыта, моральных установок, ситуации и т.д.

В процессе общения могут возникнуть следующие ситуации.

Идентификация — уподобление себя другому, когда представление о внутреннем состоянии партнера по общению вырабатывается на основе попытки поставить себя на его место.

Стереотипизация — восприятие партнера на основе «социального стереотипа», т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Рефлексия — попытка одного партнера детально представить и пережить то, как его воспринимает другой.

Обратная связь — осмысление ответных реакций партнера по общению.

Эмпатия — эмоциональный отклик на поведение и высказывания партнера.

Общепризнанной единой типологии общения не существует. Рассмотрим основные типы общения, которые констатируют факт, но не ориентируют нас в выборе характера общения. Необходимы они только для понимания сути процесса общения.

Общение обычно состоит из следующих фаз:

1. Вход в контакт. Фаза входа в контакт необходима для настройки на общение и, как правило, коротка.
2. Ориентация в ситуации. Ориентация нужна для выбора линии поведения.
3. Основная фаза. Основная фаза, обычно наиболее продолжительная, посвящена решению тех проблем, ради которых организовано общение.

Таблица 6

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОБЩЕНИЯ		
	Тип	Сущность
Цель общения	деловое неделовое	Совершается ради достижения конкретных целей, которые люди считают относящимися к какому-либо делу. Осуществляется ради решения.
Характер контакта	непосредственное опосредованное	Субъекты общения осуществляют обменный процесс через непосредственный контакт друг с другом. Субъекты общения осуществляют обменный процесс через объектов- посредников
Средство общения	вербальное невербальное	Осуществляется передача информации словами устной речи. Совершается без использования устной речи для передачи информации.
Количество общающихся с каждой стороны	межличностное (личностное) социально-личностное социальное	Общение между двумя конкретными людьми. Общение между личностью и группой. Общение между группами

Подведение итогов. Подведение итогов желательно как утверждение полезности контакта, но нередко требуется и по существу дела.

4. Выход из контакта. Выход из контакта готовит «почву» для следующих встреч. Он — своеобразная визитная карточка, выдаваемая партнеру в качестве приглашения к новым контактам. Поэтому, если Вы намерены продолжать общение, потрудитесь оставить о себе хорошее последнее впечатление.

Роли общающихся. Американский психолог Эрик Берн уподобил состояние человека родительскому, если образ его мыслей, чувств и действий характерен для родителей отношении к детям. Если человек воспроизводит поведение ребенка, то (чувствует и действует так, как будто он в детстве, то его «ЭГО» находится в состоянии ребенка. Когда же он трезво оценивает реально; собирает и объективно осмысливает факты, его «ЭГО» находится в состоянии взрослого. «ЭГО»-состояния — поведенческие роли, ситуативно принимаемые человеком. В каждом состоянии (ребенка, взрослого, родителя) могут реализовываться разные

стратегии поведения, поэтому основные «ЭГО» - состояния подразделяются на более мелкие функционально-ориентированные роли. Метод Э. Берна изображает любое состояние общающихся с помощью определенной роли, соответствующей «стандартному» поведению. Взаимодействия общающихся также сводятся к элементарным стандартным моделям-транзакциям. Транзакт состоит из стимула (С) и реакции (Р) между двумя «ЭГО» - состояниями. Например, на рис. 19. один из общающихся, находясь в роли взрослого, посылает партнеру воздействие С. Партнер дает ответную реакцию Р с позиций ребенка.

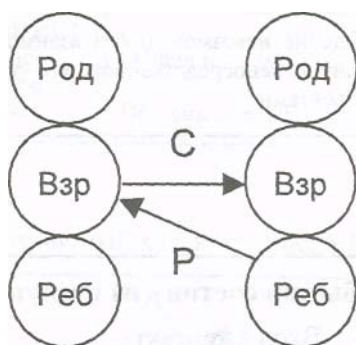


Рис. 19. Схема транзакта.

3.3.1. Механизмы и принципы общения

Общение порождает ряд социально-психологических механизмов, таких как заражение, внушение, убеждение, подражание, мода.

Заражение — бессознательный, спонтанный переход личности в определенное психическое состояние вследствие воздействия на эту личность эмоционального заряда, чувств и страстей другого индивида в условиях непосредственного контакта.

Внушение — активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение осуществляется в основном вербально, но адресовано не логическому мышлению, а эмоциональному миру человека и рассчитано на его готовность получить соответствующую установку.

Главными условиями эффективности внушения считают:

- авторитетность источника информации;
- доверие к нему;
- отсутствие сопротивления внушающему воздействию.

Убеждение — это и процесс, и результат целенаправленного воздействия, оказываемого с целью трансформировать некоторые сообщения одного человека в систему воззрений другого. Убеждение — это также развертывание системы рациональных аргументов, ориентированных на критически настроенную личность.

Важнейшим условием эффективности убеждающего воздействия считается заинтересованность личности, которой адресовано воздействие, в чем-либо. Это чаще всего стремление ее осмыслить некие события или факты. Кроме того, содержание и форма убеждения должны соответствовать уровню развития личности, ее индивидуальности.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и других особенностей партнера. Подражание также и процесс, и результат.

Мода — самое массовое проявление подражания, особенно некритическое молодежное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя подобно всевозможным кумирам (хиппи, панкам и т.п.).

Выделяются этико-психологические принципы делового общения:

1. **Принцип создания условий** для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности.
2. **Принцип полномочий и ответственности.** Каждый менеджер работник должен четко знать свои обязанности и права. Так, руководитель обязан строго определить социальный, служебный и персональный статусы своих сотрудников. Служебный статус — это регламентация служебных прав

и обязанностей социального работника, а также оценка лично-деловых его качеств, в соответствии с которыми должны использоваться его квалификация и опыт. Персональный статус — это мера удовлетворенности менеджера работника своими отношениями с коллективом.

3. **Принцип поощрения и наказания.** Известно, что всякий человек стремится к самоутверждению, к признанию его в профессиональной среде. Поэтому руководитель должен замечать не только наиболее активных и добросовестных работников, но и фиксировать все, даже скромные, успехи остальных сотрудников. Новизна и «штучность» поощрения — мощные стимулы развития творческой активности членов организации. Тем не менее исследования, проведенные на Факультете повышения квалификации Сиб-АГС, показали, что 46% руководителей все еще предпочитают кнут, а не пряник. Но наказание не может быть главенствующей мерой воздействия, и применять его нужно строго в соответствии с проступком. И крайне важно помнить, что оценке подлежит поступок, а не личность.

Предлагается такая схема разговора руководителя с провинившимся подчиненным:

- высокая и объективная оценка личных и деловых качеств сотрудника, что порождает у него положительные эмоции;
- объективный анализ причин проступка подчиненного, что вызывает у него отрицательные эмоции;
- выражение уверенности в том, что подобное не повторится, и это вновь должно вызвать у работника положительные эмоции;

4. **Принцип рационального использования рабочего времени.**

Исследования показали, что из каждой сотни менеджеров лишь одному достаточно рабочего времени, десятерым требуется его на 10% больше, сорока нужно дополнительно 25%, остальным же менеджерам не хватает и дополнительных 50% рабочего времени.

Отметим здесь лишь принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу Парето (его предложил итальянский экономист В. Парето), в процессе работы за 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, а за остальные 80% — лишь 20% их.

Установка на общение

Вступая в общение, человек дает себе осознанную или неосознанную установку на то, как вести себя с партнером. Установка на общение определяется прогнозом поведения партнера, а также прогнозом результатов общения, могущих иметь для личности большую или меньшую значимость. Прогноз сильно зависит от предварительной информации, которая формирует у человека ожидания. Новая информация, появляющаяся в процессе общения, корректирует прогноз и характер общения.

Характер общения в значительной степени зависит от того, как люди понимают свои отношения и социальные роли.

Не секрет, что многие женщины могут назвать мужа дураком, но никогда не скажут этого своему начальнику.

Адекватное осознание отношений и социальных ролей способствует эффективному общению. Например, если продавец магазина видит в покупателе партнера, в котором он кровно заинтересован, то будет тактичен, вежлив, предупредителен. Если же продавец считает, что, обслуживая покупателей, он делает им одолжение, возникают неуважение, грубость, хамство, нечестность.

Высказанные соображения всегда справедливы для отношений

персонала и клиентов (заказчиков, потребителей и т. д.).

Для достижения целей общения необходимо понимать человека, с которым общаешься. Неадекватное понимание действий партнера, его интересов и потребностей в общении приводят нас к неправильному поведению, так что не только цели общения не достигаются, но и само общение может стать неприятным.

Практические виды общения

Люди мотивированы на общение, иначе они бы не стали общаться. Общение для человека выступает средством удовлетворения потребностей. Поскольку человек понимает, что не любое средство ведет к цели, он старается выбрать лучшее. В общении указанный выбор осуществляется большей частью неосознанно, на основе сложившихся стереотипов поведения. Человек не всегда задумывается, насколько эффективным окажется выбранный им тип поведения.

Есть люди, планирующие свое поведение, и они не прочь послушать советы «бывалых». Первым, кто составил свод рецептов общения, был американец Дейл Карнеги и его труд получил всемирное признание.

Для эффективного общения необходимо выбрать комбинацию видов общения, адекватную поставленным целям.

Манипулятивное общение, апологетом и проповедником которого выступил Д. Карнеги, сформировалось как средство решения задач бизнеса ради получения выгоды и является ведущим в современном мире.

МАНИПУЛЯЦИЯ — действие, имеющее целью скрыть от наблюдающих его истинную сущность или его истинную цель и внушить себе или другим ложную версию происходящего.

В такой трактовке манипуляция есть форма лжи (обмана), если считать ложью не то, что есть на самом деле.

Иной смысл слова «манипулирование» — осуществление операций. Операция, направленная на получение корыстной выгоды, называется

спекуляцией. Второе значение слова «манипуляция» не связывает ее с обманом, поэтому спекуляция может быть честным и весьма полезным посредничеством (например, дилерская деятельность).

Манипулятор (в первом значении) добивается желаемого путем тщательно замаскированного обмана, он представляет дело так, как будто только и радует для «ближнего». Он «играет» на чувстве самозначимости партнера, использует принцип «в сердце лезть всегда отыщет уголок».

Отличная модель манипуляции — ловля рыбы на приманку. Рыбак не собирается кормить рыбу, но насаживает на крючок съестное, маскируя свои истинные намерения.

На уровне массового сознания характерными манипуляциями являются создание имиджа и всевозможные рекламные ухищрения.

Апологеты рыночной экономики «доказывают» ее высокие моральные устои. Рыночная мораль — мораль манипулятивного общения и в основе обман. Иное дело, что обман этот устраивает большинство членов общества и принят им в качестве правил «игры». Современный человек не задумывается над тем, чем он расплачивается за обман сейчас и чем он расплатится за него в будущем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2005, - 832с.
2. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. – Н.Новгород: Талам, 2003., - 144 с.
3. Большов А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – 288 с.
5. Г. Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
6. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / Пер. с англ., 2-е изд. – Альпина Бизнес Букс, 2005. – 676 с.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Пабlishер, 2003. – 380 с.
8. Имаи Масааки. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 274 с.
9. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. – 544 с.
10. Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. Ред и вст. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
12. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. - М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2005. – 608 с.
13. Лебедева Н.В., Лебедева Л.А. Практические психотехнологии кадрового менеджмента. – М.: «Авиа-Бизнес-Групп», 2008. – 178 с.
14. Лукашевич В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах: Учебное пособие. М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 224 с.
15. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ.пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т.Цеханович и др. – Мн.: Новое знание, 2003. – 1039 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
17. Михайлов Я.В. Эффективный менеджмент: Учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 372 с.

18. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент – СПб: Питер, 2005. – 656 с.
19. Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2006. – 224 с.
20. Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. Ю.В.Васильева, В.Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
21. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
22. Резник С.Д. Учебник: Персональный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 622 с.
23. Управление персоналом: Учебник для вузов, Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2003, - 560 с.
24. Хворостенко А.В., Шумал С.С. Основы менеджмента. Ответы на экзаменационные вопросы: Учебное пособие для вузов. – М.:Издательство «Экзамен», 2004. – 160 с.
25. Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебн. Пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 406 с.
26. Щикун А.Ф., Филинова И.М. Управленческая психология: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 332 с.

Содержание

Введение	3
1. Тема: Цели, стратегия и тактика управления организацией	4
1.1. Формирование миссии организации	4
1.2. Цели организации, их группировка и содержание	8
1.2.1. Классификация целей организации	9
1.3. Планирование как функция менеджмента	15
1.4. Стратегическое планирование и его особенности	18
1.5. Общая стратегия развития организации	24
Понятие стратегии развития организации	24
Понятие стратегии управления	26
Виды моделей базовых стратегий	28
2. Тема: Управление деловой функциональной стратегией	38
2.1. Бизнес-план как реализация деловой стратегии	38
2.2. Структура бизнес-плана	42
3. Тема: Теоретические и организационные основы управления персоналом на авиапредприятии	56
3.1. Становление и развитие теории и практики управления персоналом	56
3.1.1. Человеческие ресурсы организации и особенности управления ими	56
Современная концепция управления персоналом	59
Понятие «Человеческий капитал»	64
Структурирование кадровой политики на авиапредприятии	67
Психология общения. Деловое общение	72
3.3.1. Механизмы и принципы общения	78
Список литературы	84