

«ASIAN DEVELOPMENT BUREAU LTD.»

---

Консалтинговое Агентство

Технология Современного  
Стратегического Управления

**ASIAN DEVELOPMENT BUREAU LTD.  
Консалтинговое Агентство**

**Др. Эркин Джаманбаев**

# **Технология Современного Стратегического Управления**

---

© «Asian Development Bureau»  
720001 Бишкек ул. Киевская 159  
Телефон (0517) 78-01-96 • Факс (312) 25-17-36

---

# Оглавление

Введение	i		
<b>Г Л А В А 1</b>		<b>Г Л А В А 3</b>	
Организация и институты	1	Проведение Информационной кампании	1
Компоненты устойчивой организации	1	Особенности управления в НПО	2
Надстройка организации	2	Работа с Советом Директоров и управление волонтерами	3
Анализ сред	2		
Выработка стратегических опций	3	<b>Г Л А В А 4</b>	
Практика планирования	3	Новые технологии	1
Контроль	3	Консалтинг	2
		Дополнительные советы	3
<b>Г Л А В А 2</b>		Предметный указатель	4
Тестирование персонала	1		
Управление людскими ресурсами	1		
Финансовое управление	2		
Оценка деятельности организации	2		

---

## Организационное vs. Институциональное

- *Бьюсь об заклад, - вскричал он, - что вы, князь, хотели совсем не то сказать и, может быть, совсем и не мне...*

«Идиот» Ф.М. Достоевский

**С**толь популярные в мире современной теории и практики управления термины и словосочетания, столь звучные на английском и бессмысленно звучащие на русском привели сегодня к использованию модных фраз без понимания. многочисленные семинары, тренинги и конференции приносят путаницу и раздражение от различных индивидуальных толкований и интерпретаций.

Несмотря на разнообразное толкование терминов различными школами управления, мы представляем читателю определения толкующие значения в целом, для понимания их значений в контексте данного и других руководств.

**Организация** – группа людей и/или групп людей, которые в соответствии с общей договорённостью по правилам и процедурам, стремятся реализовать одну или более целей.

**Организация** – группа людей, не менее двух, деятельность которых сознательно координируется (наличие разделения труда и структуры) для достижения общей цели.

### Общие черты организаций

- наличие ресурсов (люди, капитал, материалы, информация, технологии)
- зависимость от внешней среды
- распределение труда

- наличие управления

Причем организация может быть формализована, то есть зарегистрирована в установленном законом порядке, либо быть неформальной.

**Институт – комплекс норм и поведенческих реакций, которые существуют определенное время обслуживая цели основанные на коллективных ценностях.**

Используя данное определение института, сформулированное Norman Uphoff, вполне возможно разделить так называемые *конкретные* и *абстрактные* институты.

*Конкретные институты*, включают в себя правительство, школы, суды и т.д.: они имеют определенную организационную структуру. Эти институты обсуживают общие ценности и имеют определенную продолжительность существования.

*Конкретные институты* могут быть **названы актерами, или действующими лицами**, вовлеченные в события, организации, процессы.

Другими словами можно сказать, что **конкретные институты – это организации достигнувшие определенной степени ценности и стабильности, что их можно назвать устойчивыми.**

*Абстрактные институты* – это законы, рыночные системы, неписанные социальные правила в сообществе, браки, деньги и т.п. Они также являются устойчивыми и широко принятыми. Причем приемлемость может быть основана на соглашении, общем понимании в обществе, контрактах, и даже на понуждении.

*Абстрактные институты* могут быть **названы факторами**, воздействующие на события, организации, цели.

Они устанавливают ограничения на развитие событий, имеют определенное воздействие и, следовательно, должны серьезным образом учитываться при планировании.

Зачастую термины институт и организация кажутся практически идентичными. Однако бывают организации не являющимися институтами, как и институты не являющиеся организациями. Так же как и группы, не относящиеся ни к институтам, ни к организациям.

	Не Институт	Институт
Не Организация	- Люди на улицах - Вечеринка - Дискотека	- Брак - Язык - Деньги
Организация	- Фирма - Проект	- Церковь - Социальный сервис

Следовательно,

**Институциональное Развитие – есть создание или усиление сети организаций для генерации, перераспределения и эффективного использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижение специфических целей на устойчивой основе.**

Сеть организаций включает в себя несколько организаций и их взаимоотношения, направленные на достижение одной или более специфических целей.

Институциональное развитие направлено на среду (Актеры и Факторы), в которой происходит действие, и существуют организации.

Существуют различные термины, описывающие направленность на организацию – Организационное Усиление (organizational strengthening), Усиление Потенциала Организации (organizational capacity building) и Организационное Развитие (organizational development).

Каждый автор, как правило, использует свое толкование этим терминам. Однако сущность остается одной.

*Организационное усиление, как и усиление потенциала организации, являются специфическими методами интервенции на организацию в ограниченный отрезок времени, и по сущности своей являются экзогенным процессом (то есть воздействие со стороны, из вне организации).*

**Организационное усиление производится для усиления его потенциала. То есть это меры по улучшению работы организации.**

Или, другими словами это:

В то время как **Организационное Развитие** – есть более долговременный процесс, происходящий внутри самой организации.

**Меры по повышению потенциала исполнения выбранной деятельности организации для достижения целей интервенции.**

**Организационное Развитие – процесс обучения, направленный на улучшение устойчивости организации в целом.**

**Устойчивое развитие (Sustainable Development)** – согласно определению Всемирной Комиссии по Среде и Развитию (так называемая, Брандтлендская Комиссия) звучит следующим образом:

*«Развитие Устойчиво, тогда, когда оно отвечает потребностям настоящего, без создания ущерба возможностям будущим поколениям отвечать своим собственным потребностям».*

Таким образом, устойчивое развитие рассматривает все стадии удовлетворения человеческих потребностей и все компоненты систем производства и оказания услуг. Другими словами рассматривается **Вход (Input), Процесс (Process) и Выход (Output)**.

Процесс устойчивости должен рассматриваться так же, на трех уровнях: глобальном, организационном и программном.

В данном руководстве мы остановимся только на организационном уровне, то есть устойчивости организации.

**Устойчивость организации** есть возможность организации продолжать свою основную деятельность относительно продолжительное время.

Есть два аспекта устойчивости организации: внешний и внутренний.

**Внешние аспекты: факторы и актеры, воздействующие на возможность продолжения деятельности организации.**

- возможности и угрозы среды;
- социо-политические, культуральные, экономические, демографические и пр. факторы;

**Внутренняя устойчивость: внутренние факторы, воздействующие на возможность продолжения деятельности организации.**

- стратегия, структуры и системы, управление, мотивация персонала и культура организации;
- сильные и слабые стороны организации относительно поставленной задачи;

## Требования к устойчивой организации

### **1. Эффективность**

Идентификация и восполнение потребностей целевой аудитории.  
(По Питеру Дракеру - Делать Правильные Дела).

### **2. Продуктивность**

Производственный процесс, уменьшение требуемых ресурсов.  
(По Питеру Дракеру – Делать Дела Правильно).

### **3. Легальность**

Приемлемость организации главными актерами в среде.

### **4. Потенциал**

Оказание требуемых услуг на приемлемом уровне.

### **5. Финансовые предпосылки**

Адекватность средств для оказания услуг.

### **6. Гибкость**

Адаптация к изменяющимся условиям



Устойчивая организация подразумевает эффективность, как одного из шести компонентов устойчивости. Причем понятие эффективности организации не менее многогранно, чем понятие устойчивости. В английской терминологии достаточно четко разбиваются понятия *effectiveness* и *efficiency*, что на русский язык может быть переведено как эффективность и продуктивность, в нашем контексте. Причем, с первого приближения, не совсем понятно, может ли продуктивная компания быть неэффективной и наоборот, эффективная компания непродуктивной. Более проблем может возникнуть с пониманием таких терминов компонентов устойчивости организации, как *viability* и *feasibility*, что является соответственно жизнеспособностью, возможностью организации выжить в данных условиях и осуществимость, возможность выполнить конкретную деятельность успешно. То есть требует рассмотрения возможность техническая, социальная, экономическая и пр. для успешного выполнения конкретного действия.

Упомянутые в некоторых источниках компоненты эффективной организации, с различной вариацией, включают в себя следующее:

- *культура*
- *миссия*
- *стратегия*
- *персонал*
- *управление*
- *финансы*
- *производство*
- *информация*
- *связь с общественностью*
- *имидж*

## Практикум 1

На листе бумаги изобразите визуализацию Вашей организации по компонентам. Зачастую полученный результат дает гораздо больше представления и понимания сильных и слабых сторон организации, нежели том отчета исследований добросовестного консультанта.

Предложите сделать то же самое другим ключевым сотрудникам вашей организации.

Немало случаев, когда человек выходит совершенно уродливым, и это явный сигнал тревоги для руководителя. Причем следует помнить, что это лишь внешнее проявление какого то заболевания. Глубинные причины нередко лежат вне восприятия сотрудниками организации.

## Надстройка организации

### Политика, идеология, философия организации.

- « - *И что вы на меня так смотрите?* –  
*Спросил он князя.*»  
Ф. М. Достоевский. «Идиот».

Каждый человек имеет набор своих ценностей, которые формируют его восприятие, отношение, суждения и поведение в той или иной ситуации. Как правило, ценности закладываются в детском и подростковом возрасте, и с возрастом изменяются не значительно.

Смена, отрицание, не востребованность персональных ценностей в реальной жизни чревато значительным психическим напряжением.

Можно отнести к кардинальным, существенным ценностям те, за которые человек готов расстаться со своей жизнью, или жизнью своих близких (подразумевается, что жизнь является наивысшей ценностью).

Ценностные ориентации могут быть сгруппированы следующим образом:

- религиозные
- политические
- экономические
- социальные
- теоретические

#### **Примеры персональных ценностей:**

<i>деньги;</i>	<i>любовь;</i>
<i>семья;</i>	<i>дружба;</i>
<i>честность;</i>	<i>футбол;</i>
<i>истина;</i>	<i>общение;</i>
<i>коммунизм;</i>	<i>свобода;</i>

Как правило, учредители, основоположники, единомышленники по организации имеют одинаковые ценности, что позволяет им понимать друг друга и мир, относится к событиям более или менее одинаково. Не столько во внешнем проявлении, сколько во внутреннем. Ряд определенных персональных ценностей вначале индивидуумов, а затем членов костяка организации формируют комплекс организационных ценностей. Описание этих групповых ценностей, их взаимоотношение

между собой и с внешней средой и есть идеология, политика или философия организации. Сформированная и написанная на бумаге политика организации, позволяет удерживать деятельность организации в критические, переходные времена в рамках ценностной ориентации и не колебаться в определенных ранее пределах. Персонал организации знакомый с политикой организации и разделяющий ее имеет больше внутренних мотивов быть приверженной компании, нежели работающий лишь за заработанную плату. Такая организация является не фирмой однодневкой, а организацией рассчитанной существовать и после смерти своих создателей.

## Практикум 2

Попробуйте расписать максимальное число Ваших ценностей. Затем, вычеркивая менее значительные, оставьте три из них. Опираясь на три наиболее значимые для Вас ценности, составьте описание их в аспекте деятельности организации. Напишите Ваш собственный манифест! Сделайте его понятным по содержанию и стилю. Дайте возможность сотрудникам ознакомиться с ним и определиться с тем, насколько они поддерживают Вас, а следовательно и организацию.

### Видение организации

Стратегическое видение дает картину того, кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь в будущем. Оно позволяет снять все сомнения руководства компании относительно долгосрочный перспектив развития.

Представьте себе окружающий мир, вашу организацию и себя лично в отдаленном будущем. Что измениться в лучшую сторону в результате вашей деятельности, как будет «выглядеть» ваша организация, восприниматься со стороны, где будет ваше личное место в ней?

Эта картинка, есть визуализация вашей мечты о лучшем будущем. Чем более конкретна она будет, тем лучше. (Более подробно читайте в следующих изданиях по достижению успеха).

Попробуйте описать эту «картинку» в терминах достигнутых успехов через, предположим, 10- 20 лет.

Видение руководством организационных достижений должно быть разделено с сотрудниками, где они могли бы идентифицировать себя в будущем.

И если сотрудники и вы видите себя в будущем вместе, можно предположить, что вы будете иметь весьма квалифицированных, преданных предприятию и профессиональных сотрудников через этот промежуток времени!

### Миссия организации

Немало копий сломано, проговорено и написано о миссии организации. Однако, в нашей реальной практике мы не часто видим, столь значимого для успешной деятельности организации компонента, как миссия. Нет

ни одной успешной компании в развитых странах не сформировавшей миссии. Изданы многочисленные сборники образцов миссий крупнейших компаний мира, руководства и монографии посвященной этой теме. Ни одно издание по менеджменту не позволяет себе опустить этот значимый компонент. Не позволим и мы себе.

Так что же такое миссия организации? Что оно описывает, как формируется, и что с ним делать после написания, какую практическую пользу оно несет?

**Миссия – это предназначение, наиболее общая цель организации в перспективе, и отвечает на вопросы: кто мы, кто наши потребители, какие потребности наших клиентов она удовлетворяет, каким образом и где.**

Другими словами миссия – это квинтэссенция нашей философии, смысл существования организации. Она позволяет кратко и конкретно выразить сферу нашей деятельности, обрисовать портрет нашей целевой аудитории, наши ценностные ориентации и наших клиентов, методы работы, территорию деятельности

Миссия образует своего рода фундамент и четкие рамки для установления целей организации, не позволяет организации метаться из сферы в сферу, от одного клиента к другому.

Хорошо обоснованная и ясно сформированная миссия компании позволяет:

- сформировать взгляды высшего руководства на долгосрочные планы организации по процветанию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия нестратегичных решений;
- стимулирует сотрудников организации;
- способствует формулированию целей и задач отделов организации;
- дает представление о вашей организации клиентам и партнерам;

### ПРИМЕР 1

#### Миссия ADB Ltd.

*Мы концентрируем свои усилия на реальном улучшении бизнеса наших клиентов, развитии потенциала человеческих ресурсов и внедрении современных методов эффективного управления через профессиональное бизнес-консультирование.*

*Мы применяем индивидуальный подход к каждому нашему клиенту и ориентируемся на достижение конкретных целей, обращая их в конкурентное преимущество.*

*Мы постоянно учимся и развиваемся, чтобы достигнуть устойчивых лидерских позиций в области бизнес консалтинга по всему Центрально – Азиатскому региону.*

На данном примере видно, что данная организация:

1. планирует работать с организациями и индивидами;
2. в области управленческого консалтинга;
3. индивидуально и ориентированно на результат;
4. Обучаясь и развиваясь;
5. чтобы достигнуть лидерских позиций;
6. В Центральной Азии.

#### **Миссия Compaq Computer**

*Стать ведущими поставщиками персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка.*

#### **Миссия алюминиевой компании Alcan**

*Компания Alcan намеревается стать самой диверсифицированной и инновационной алюминиевой компанией в мире. Чтобы достичь этого, Alcan будет первой глобальной, ориентированной на нужды потребителей компанией, производящей продукцию наивысшего качества и по самым низким ценам в выбранной ей сфере алюминиевого бизнеса; компанией, обладающей значительными ресурсами, которые будут направлены на создание совокупности новых предприятий с более быстрым ростом и более высокими прибылями.*

#### **Миссия Eastman Kodak**

*Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.*

### **Заявление о позиции**

Миссия, дающая направление деятельности, ориентации компании, методы и географию работы не всегда позволяет четко определить принципиальную разницу между аналогичными компаниями. Как правило, у организаций имеющих сходный бизнес миссии весьма различны, но для потребителей и окружения, не всегда может сложиться четкое понимание уникальности той или иной компании.

С целью идентификации организации, демонстрации её уникальных отличий и преимуществ, формируется, так называемое, **заявление о позиции**. Заявление о позиции – первый шаг формирования имиджа вашей организации и анализа конкурентных преимуществ. Ниже расписаны практические шаги по разработке заявления о позиции.

### Практикум 3

#### ЧАСТЬ 1. Миссия

1. Напишите Вашу миссию.
  - а. ясна ли она?
  - б. Дает ли оно правильное понятие о направлении в будущем?
2. Какие изменения необходимо сделать в Вашей миссии?

#### ЧАСТЬ 2. Потребности и как Вы собираетесь их удовлетворить

1. Список наиболее критических и острых проблем общества, с которыми Вы планируете работать.
2. Основные идеи, как Вы можете отреагировать на эти потребности.

#### ЧАСТЬ 3. Исследование Конкуренции и самооценка

1. Кто Ваши конкуренты
2. За что Вы конкурируете
3. Каковы Ваши значительные преимущества перед ними
4. Список потенциальных партнеров и насколько Вы можете скооперироваться с ними

Существует четыре общих пути влияния конкуренции на решение по составлению позиции. После исследования конкуренции, как выглядит ситуация в новом свете? Сверьте со следующими пунктами:

- мы именно те, кто делает необходимую работу по удовлетворению нужд
- через совместную деятельность возможно лучшее удовлетворение нужд
- нужды, нами определенные, нами удовлетворяются в какой то мере, но наш вклад необходим и уникален.
- нужды, нами определенные, достаточно хорошо удовлетворяются другими.

#### ЧАСТЬ 4. набросок Вашего заявления о позиции

Оно должно быть ясным для читателей с первого взгляда: кто Вы и какую уникальную роль хотите сыграть.

1. Для развития материалов для Вашего заявления, сначала заполните следующие фразы максимально большими путями.
  - а. мы люди, которые...
  - б. никто как мы не может делать настолько хорошо....
  - в. мы хотим, что бы о нас знали как о ...
2. Сейчас вернитесь назад и выделите те фразы, которые наиболее точно отражают мысль - кто Вы, и какую уникальную роль хотите сыграть.
3. Основываясь на выделенном, и в соответствии с четырьмя критериями заявления о позиции (кратко, точно, используя понятный язык, выразительно и динамично), напишите Ваше предварительное заявление.

#### ЧАСТЬ 5. Проверьте Ваше заявление о позиции

1. Составьте список, по крайней мере, трех ключевых источников поддержки, у которых Вы хотели бы протестировать Ваше заявление.
2. Назначьте встречи с этими людьми или группами, в каждом случае соберите ответы на четыре вопроса.
  - а. Основываясь на Ваших знаниях о нашей организации и ее аудитории, согласны ли Вы с тем, как мы должны быть заявлены?
  - б. Почему да или нет?
  - в. Как можно улучшить наши идеи?
  - г. Есть ли другие люди или группы с кем Вы рекомендовали бы нам поговорить?

#### ЧАСТЬ 6. Перефразируйте и проясните Ваше заявление о позиции

Напишите Ваше пересмотренное заявление

## Пример 2

## Заявление о Позии ADB Consulting:

- *Мы те, кто наиболее качественно и результативно применяем технологии организационного и персонального развития на благо наших клиентов;*
- *Никто, кроме нас не может столь эффективно помочь Вам и Вашей организации достичь поставленных целей;*
- *Мы хотим, чтобы Вы знали, что все наши лучшие людские и информационные ресурсы будут направлены на Ваше развитие корректно, профессионально и эффективно.*

## О Целях

*«Разумеется, в конце концов моя цель была занять денег, но вы меня о деньгах спросили так, как будто не находите в этом предосудительного, как будто так и должно быть».*

Ф.М. Достоевский. «Идиот».

**Цель – нечто осознаваемое, как средство удовлетворения потребности.**

Если Вы желаете достичь хороших результатов, поставьте хорошие цели. Прежде всего, следует сказать, что цель формулируется в терминах конечного, желаемого результата, а не действия. Кроме того, при постановке целей следует придерживаться определенных критериев формулировки целей:

1. Измеряемость (сколько?)
2. Временные рамки (к какой дате?)
3. Территориальность (где?)
4. Специфичность (какой конкретный результат?)
5. Реалистичность

Существует масса вариантов классификации целей, когда классифицирующим признаком выступают различные факторы. То есть цели могут быть общеорганизационными, подразделенческими, функциональными (финансовая, маркетинговая, кадровая и пр.), кратко- или долгосрочными, тактическими и стратегическими и т.д.

В данной работе мы рассмотрим лишь стратегические, общеорганизационные цели, которые являются первоочередными и направляющими в целеобразовании других уровней.

Итак, цель – это тот конкретный конечный результат, который желает достичь организация в целом, в определенные сроки.

Стратегическая цель – это цель, сформулированная на основании анализа внешней среды и прогнозирования её изменения в будущем.

В отличие от, скажем, долгосрочной цели, стратегическая цель основывается не на анализе внутренних, сильных и слабых сторонах организации, не распределяет сегодняшние, имеющиеся в наличии ресурсы, а базируется на возможностях и угрозах внешней среды деятельности организации, предполагаемых изменениях и вариантах реагирования на них в оптимальном режиме.

Постановка целей – является основополагающим базисом управления, предшествующим определению путей их достижения.

Однажды, в нашей практике консалтинга, мы столкнулись со следующей формулировкой цели: «обучить 20 безработных г. Бишкек основам народного творчества к декабрю 2000 года».

Несмотря на наличие, на первый взгляд, всех критериев постановки «правильной» цели, на самом деле, это бессмыслица. Ибо обучить – не есть тот результат, который организация хотела достичь. Так практически каждый житель г. Бишкек, к примеру, прошел обучение одному из иностранных языков, но так им и не овладел. Тогда цель была перефразирована в «**научить** ...». Однако, опять же, это не было той целью, которую преследовала организация в данном случае. Они могли бы обучить сотню безработных, их них научить 20. И что? Организация, на самом деле, стремилась к тому, чтобы 20 безработных сумели увеличить свой семейный доход (на сколько?) через налаживание своего конкурентоспособного производства рукодельных товаров и реализацию на рынке (стратегия?). Для всего этого они и определили (что?) необходимость в обучении группы безработных.

На данном примере четко видно, как неправильное формулирование цели может привести к неожиданным результатам. Организация с успехом могла бы провести серию обучающих занятий и на этом успокоится, – ибо цель была бы исполнена! На самом деле, цель была заменена тактикой. После конечного реформулирования цели, оказалось, что на самом деле, организации предстоит значительно больший объем работы, но, возможно приводящий к реальному результату.

Оптимальным вариантом постановки организационных целей является иерархичное определение двух целей - стратегической организационной и финансовой. Затем, маркетинговой и подразделенческих. На этом базируется современная технология Управления по Целям (МВО –

Management by Objectives) и недавно (1997г.) распространяемая технология Goal – Driven Management (Управление Ведомое Целями).

**Практикум**

**Иерархия целей.**

1. Напишите организационные цели.
2. Определите Цели Функциональные.
3. Распишите цели по подразделениям организации.
4. Сверьте их по критериям.
5. Найдите взаимосвязь между целями.
6. Сверьте цели с миссией организации, лежат ли они в русле миссии.
7. Определите кардинальную цель организации на ближайшие годы, от которой зависит достижение вашей миссии.
8. Сформулируйте её в ясной и понятной манере.
9. Поместите её на видном месте, рядом с миссией, доведите до сотрудников организации.

**Анализ среды**

*«- То, что вы не легкомысленно ли поступаете слишком, не осмотреться ли вам прежде?»*

Ф.М. Достоевский. «Идиот»

Итак, цели, или желаемый конечный результат деятельности организации определены. Прежде чем приступить к практической деятельности, следует определить наиболее эффективный путь их достижения.

Часто, а нашей тренинговой практике мы используем наглядный пример со следующей целью: ***утолить чувство острого голода в течение трех часов.***

Наш желаемый результат ликвидировать чувство острого голода.

*Существует множество вариантов достижения этой цели:*

1. покушать в ресторане, кафе;
2. купить бутерброды, гамбургеры и пр. на улице;
3. зайти к друзьям, родственникам и перекусить;
4. приготовить еду самому;
5. украсть (забрать силой) еду у торговцев;
6. ввести внутривенно питательные средства;

7. принять соответствующие лекарственные препараты пер орально;  
- и т.д.

Таким образом, у нас семь вариантов, путей, стратегий достижения поставленной цели. Для определения оптимального пути следует провести анализ внешней и внутренней среды.

Какое время суток, где мы находимся, наши взаимоотношения, физическое состояние, настроение, нравственность, наличие денег и т.д. и тому подобное. Если наши ценности (политика, идеология, философия) не позволяет нам пойти на воровство и грабеж, то вариант 5 вычеркивается. Если у нас нет денег, то вероятно (но не обязательно) исключаются варианты 1 и 2. Чем более подробный анализ мы проведем, тем точнее определим наиболее оптимальную стратегию достижения поставленной цели.

Конечно, данный пример условен и несколько оторван от реальной жизни организаций, но дает понять саму концепцию стратегического управления. Предположим, наилучшей стратегией, с учетом всех возможностей и угроз внешней среды, наших внутренних сильных и слабых сторон явилась стратегия № 3. Утолить голод, покушав у родственников или друзей. На этом этапе нам следует разбить этапы по достижению цели на шаги. Например:

- А). Составить список друзей и родственников;
- Б). Определить живущих поблизости, с которыми у нас хорошие взаимоотношения;
- В). Предупредить их о своем приходе;
- Г). Сходить к ним;
- И т.д.

То, что мы сейчас проделали, – есть черновой набросок рабочего плана. Но к этому мы вернемся позднее.

Анализ среды функционирования организации является другим краеугольным камнем стратегического управления. Нельзя делать правильные шаги, в правильном направлении не зная чем, как и на что ступить.

Существует множество различных методов и инструментов анализа среды (SWOT анализ, IOM, Environmental Scan, Stakeholders analysis, Institutiogram, Mintzberg Model). Мы приведем лишь один: анализ SWOT.

### **SWOT Анализ**

Название этого метода анализа сложилось из заглавных слов компонентов анализа:

**S – strengthening**      **Сильные стороны организации**

**W- weaknesses**        **Слабые стороны организации**

**O- opportunities**      **Возможности среды**

**T- threats**                **Угрозы среды**

Несмотря на многочисленные описания этого метода в литературе, практического руководства по его использованию найти достаточно сложно. Поэтому мы приводим практические шаги по его применению.

### Анализ внешней среды

#### Практикум

#### *Шаг первый.*

Сформулируйте цель. Имейте её перед собой.

#### *Шаг второй.*

Составьте список всех **факторов** внешней среды. Для облегчения этой задачи предлагаем вам нижеследующую группировку, не претендующую на полноту.

#### **Факторы внешней среды.**

*Макроэкономические*  
*Политические*  
*Социальные*  
*Демографические*  
*Географические*  
*Конкурентные*  
*Законодательные*  
*Культуральные*  
*Рыночные*  
*Технологические*  
*Международные*

В каждой из этих групп распишите конкретные факторы, могущие потенциально иметь влияние на достижение вами поставленной цели.

#### *Например:*

#### *Макроэкономические:*

- банковский кризис
- отрицательный внешнеторговый баланс
- падение курса национальной валюты
- высокие ставки налога на прибыль
- вступление КР во всемирную торговую организацию
- уровень бедности равный 75 %
- уровень безработицы равный 45%

Составьте таблицу.

<b>Факторы</b>	<b>Влияние</b> (воздействие данного фактора на возможность достижения поставленной цели в 100 бальной шкале (от минус 50, крайне негативное воздействие, до плюс 50 крайне позитивное воздействие)	<b>Значимость</b> (вес данного фактора для возможности достижения поставленной цели по 5 бальной шкале (1 – незначимый фактор, 5 – очень значимый фактор).	<b>Сумма</b> (результат умножения содержимых колонок влияния и значимости)
Высокий налог на прибыль	- 30	2	-60
Банковский кризис	- 10	5	-50
Вступление КР во всемирную торговую организацию	+ 40	1	+ 40

Наиболее сложные моменты, требующие внимания: составление списка факторов, так или иначе имеющих отношение к возможности достижения организацией поставленной цели. Понимание различия между степенью влияния фактора и весом (значимостью) фактора. И достаточно субъективная расстановка цифр.

Следует заметить, что нет ни одного объективного метода анализа сред, все они субъективны, и только комплекс методов и адекватный мониторинг позволяет определить правильность оценки.

Влияние, или воздействие фактора – есть степень потенциального прямого или косвенного влияния данного фактора на возможность достижения определенной цели. Значимость, или вес фактора – есть принципиальная значимость данного фактора на возможность достижения данной цели. Фактор может быть, весьма значим в принципе, но потенциально мало влиять на успех предприятия.

Так, например влияние краха банковской системы на возможность повышения дохода 20 отдельно взятых безработных может быть незначительно. А вес данного фактора может быть относительно высок, вследствие отсутствия возможности надежного хранения средств на сберегательном счету, плановом использовании вырученных средств, низкой вероятности оплаты за продукцию по безналичному расчету. И наоборот, такой фактор, как смена политического руководства и кабинета министров может быть, значим в связи со сменой социальной политики государства, а влияние на данную цель минимальным.

***Шаг третий.***

Впишите максимально возможное количество факторов в таблицу. Впишите в соответствующие графы экспертные оценки членов команды управляющих организации по позициям: влияние и вес фактора применительно к конкретной цели.

***Шаг четвертый.***

Найдите средне арифметическое значение по каждому фактору. Найдите множимый результат среднеарифметических значений влияния и значимости факторов. Результат проставить в последней колонке, соответственно оцениваемому фактору.

***Шаг пятый.***

Выпишите отдельно факторы с наибольшим/наименьшим значением в последней колонке. Максимальный результат может быть + 250, минимальный – 250.

Наибольшая положительная сумма – есть Ваши наилучшие возможности, и наоборот, наибольший отрицательный результат – наибольшие угрозы среды по достижению данной цели.

Таким образом, Вы провели анализ внешней среды с использованием экспертных оценок.

**Анализ внутренних сильных и слабых сторон** организации касательно достижения поставленной цели.

***Шаг первый.***

Составьте список факторов внутренней среды. Пример групп:

- ***Финансы***
- ***Маркетинг***
- ***Управление***
- ***Персонал***
- ***Производство***
- ***Культура организации***
- ***Имидж организации***
- ***Информационные потоки***
- ***Техническая оснащенность***
- ***Делопроизводство***
- ***И т.д.***

**Шаг второй.**

Составьте таблицу, аналогичную при анализе факторов внешней среды.

<b>Фактор</b>	<b>Влияние</b> (воздействие данного фактора на возможность достижения поставленной цели в 100 бальной шкале (от минус 50, крайне негативное воздействие, до плюс 50 крайне позитивное воздействие)	<b>Значимость</b> (вес) данного фактора для возможности достижения поставленной цели по 5 бальной шкале (1 – незначимый фактор, 5 – очень значимый фактор).	<b>Сумма</b> (результат умножения содержимых колонок влияния и значимости)
Наличие системы повышения квалификации персонала	+10	5	+ 50
Система делегирования полномочий.	-20	1	-20

**Шаг третий.**

Впишите максимально возможное количество факторов в таблицу. Впишите в соответствующие графы экспертные оценки членов команды управляющих организации по позициям: влияние и вес фактора применительно к конкретной цели.

**Шаг четвертый.**

Найдите средне арифметическое значение по каждому фактору. Найдите множимый результат среднеарифметических значений влияния и значимости факторов. Результат проставить в последней колонке, соответственно оцениваемому фактору.

**Шаг пятый.**

Выпишите отдельно факторы с наибольшим/наименьшим значением в последней колонке. Максимальный результат может быть + 250, минимальный – 250.

Наибольшая положительная сумма – есть Ваши сильнейшие внутренние стороны организации, и наоборот, наибольший отрицательный результат – наиболее слабые внутренние стороны организации относительно достижения данной цели.

## Выработка стратегических опций

*«-Вы решительно хотите  
заинтересовать нас...»*

Ф.М. Достоевский. «Идиот»

Таким образом, у Вас имеются факторы, способствующие и препятствующие достижению поставленной цели. Данная информация необходима для выработки стратегических вариантов (опций) действия организации по достижению поставленной цели.

Составьте таблицу.

	Сильная или слабая сторона организации 1	Сильная или слабая сторона организации 2	Сильная или слабая сторона организации X
<b>Фактор внешней среды 1</b>			
<b>Фактор внешней среды 2</b>			
<b>Фактор внешней среды X</b>			

В колонке слева и в столбце сверху впишите **все конкретные факторы**, набравшие наибольшее количество баллов (со знаком плюс и знаком минус).

Таблица может выглядеть следующим образом:

	Наисильнейшая сторона	Наисильнейшая сторона	Наислабейшая сторона	Наислабейшая сторона
<b>Наилучшая возможность</b>				
<b>Наилучшая возможность</b>				
<b>Наихудшая угроза</b>				
<b>Наихудшая угроза</b>				

Теперь, используя пятибалльную шкалу, проставьте ваши экспертные оценки

- по применению ваших **наисильнейших сторон** организации для **использования наилучшей возможности** касательно поставленной цели;
- по применению ваших **наисильнейших сторон** организации для смягчения (преодоления) **наихудшей угрозы** касательно поставленной цели;
- по возможной критической комбинации **наислабейшей стороны** организации и **наихудшей угрозы** среды.

**Фактически, получилось два основных направления:**

- **максимализация возможностей** (комбинация сильных сторон организации и наилучшей возможности среды);
- использование сильных сторон организации для преодоления угроз внешней среды.

Важно помнить, что все это делается касательно определенной цели, ибо при постановке другой цели, ситуация может быть кардинально иной.

*Следует обратить внимание на критическую позицию: слабые стороны организации в купе с угрозами внешней среды.*

Всегда (!) следует работать с позицией 1 – максимализация возможностей. Ибо есть возможность бросить лучшие силы и ресурсы на преодоление слабых сторон организации, или смягчение угрозы среды, и при этом растерять все перспективные и реальные возможности. Как пишет Питер Дракер, – это ошибка большинства традиционных руководителей, когда они отправляют своих лучших торговых агентов на продвижение слабого продукта, а слабых агентов ставят на хорошо идущий товар, так как он и так хорошо распродается. При этом, пишет автор, они могут, увеличить объем продаж плохого товара на 10–20 %, и снизить, или оставаться на том же уровне продаж хорошего товара. В то время как, если бы лучшие силы использовались на лучшем товаре, они могли бы поднять уровень продаж хорошего товара на 100-50% и отказаться от плохого товара, висящего мертвым грузом и снижающим общую рентабельность организации.

Следующим шагом следует предпринять следующее:

Выписывается комбинация: наилучшая возможность и наисильнейшая сторона, набравшая наибольшее количество баллов. Таких комбинаций, с максимальным числом баллов может быть одна, две или три.

**Мозговой штурм.**

Не менее ответственный момент это непосредственно выработка большого количества стратегических опций по использованию

внутренней сильной стороны организации и наилучшей возможности среды. Записываются абсолютно все возможные варианты.

Предположим, было выбрано две комбинации.

На каждую комбинацию выработайте не менее 50 вариантов использования конкретных сторон и факторов. Итого у вас получится 100 стратегических опций.

### Отбор наилучших стратегических опций

Для отбора наилучших стратегических опций используются критерии, наиболее для вас важные. Наиболее часто в практике используются критерии **эффективность и устойчивость**.

Составьте таблицу:

Опции	Эффективность	Устойчивость	Сумма
1			
2			

**Эффективность** – подразумевает, насколько может быть эффективна данная стратегическая опция для достижения поставленной цели. Оценивается по пятибалльной шкале.

**Устойчивость** – оценивается возможная продолжительность использования данной стратегической опции по достижению конкретной цели.

Заполните таблицу по трем колонкам: опции, эффективность и устойчивость.

Просуммируйте баллы по строкам – опция.

Выберите одну, максимум две стратегические опции набравшие наибольшее количество баллов в сумме по критериям эффективность и устойчивость.

Таким образом, Вы определили наиболее оптимальные стратегии по достижению поставленной цели. Следует заметить, что SWOT анализ – лишь один из возможных вариантов выработки стратегических опций. Как правило, используются несколько различных методик анализа и выработки стратегических опций. На фазе сверки определяются те, которые идентичны на выходе использования каждого метода.

## Практика планирования

Определен стратегический вариант достижения сформулированной цели. Наступил этап распределения ресурсов для исполнения. Существует разнообразие методов планирования. Мы приведем лишь один из вариантов: logical framework (logframe), или метод логической последовательности.

Цель разбивается на задачи (этапы, шаги), согласно выбранной стратегии.

Понятно, что при использовании различных стратегий и задачи будут различными.

Вариация исполнения задач, при столкновении с какой либо проблемой называется **тактикой**.

Составим и заполним таблицу logframe.

Действие	Дата завершения	Ответственный	Исполнитель	Индикатор исполнения	Контролирует	Тактика

В колонке **действие** описывается вся последовательность действий по исполнению поставленной цели с использованием выбранной стратегии. **Обратите внимание** на то, что на самом деле, в графе действие вписывается не само действие как таковое, а тот промежуточный результат, который должен быть достигнут к данной дате.

Например, можно вписать в эту колонку «обзвонить потенциальных клиентов». Но, на самом деле для чего их нужно обзвонить? Какой конечный результат вы желаете получить от этих звонков? **Впишите промежуточный результат желаемый получить в результате данного действия. Тогда тактическими вариантами действия** для получения желаемого результата может быть не только обзвонить, но и обойти, отправить почтой анкеты и т.д.

В колонке **дата** завершения крайний срок, когда действие должно быть завершено в обязательном порядке.

**Ответственное лицо**, которое отвечает и несет ответственность за качественное и в срок исполненное действие. В графе **исполнитель** – те лица, которые непосредственно выполняют эту работу. Исполнителем может быть и ответственное лицо.

**Индикатор исполнения** – есть то, что позволит вам проверить исполнено ли действие в срок на должном уровне. Если бы вы ошибочно вписали «обзвонить», то индикатором могло бы быть наличие заполненного проверочного листа списка обзваниваемых. И вряд ли это дало бы вам удовлетворение от поставленной задачи и помогло продвинуться дальше.

**Контролирует** – это то независимое и неподвластное исполнителю и ответственному по данному действию лицо, которое может подтвердить или не подтвердить факт качественного исполнения задачи.

**Тактика** – как раз и подразумевается на самом деле действие, или варианты действия, приводящие к получению желаемого результата.

Итак, рабочий план сформирован, нагрузка на персонал видна из заполненной таблицы, определены сроки. Следующим шагом следует определиться с методами контроля за процессами в целом.

## Контроль

Существуют общепринятые нормы и правила организации контроля. Независимо от предмета подвергаемого контролю, должны быть соблюдены следующие параметры:

1. Наличие цели контроля, понятной всем.
2. Осмысленные стандарты (относительно чего и производится сам контроль). Стандарты количества и качества.
3. Двухстороннее общение (между субъектом и объектом напрямую и опосредованно)
4. Без чрезмерного контроля (дать возможность работать, что бы было что контролировать, и четкое определение предмета контроля).
5. Жесткие, но достижимые стандарты.
6. Вознаграждение за достижение стандарта.
7. Стратегическая направленность.
8. Ориентация на результаты.
9. Своевременность контроля.
10. Гибкость системы контроля.
11. Простота контроля.
12. Экономичность контроля.

## Мотивация персонала

*«-Рогожин, доползет он на Васильевский за три целковых? -Доползет!»*

Ф.М. Достоевский. «Идиот».

Мотивация – кардинальный аспект действия руководства по отношению к сотрудникам и себе. Мы приведем наиболее полное определение понятия мотивация, в аспекте управления.

**Мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности для достижения каких либо целей или цели.**

**Мотивация – это то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.**

Какова же цель мотивации, для чего она используется?

**Цель мотивации: координировать работу, и побуждать людей выполнять ее для достижения целей.**

Каким образом мотивировать, как побуждать людей исполнить целенаправленное действие? Этот вопрос существовал, наверное, с первобытных времен. Всегда находилась причина, когда была необходимость сподвигнуть людей на что-то.

Принципиально существует только два метода мотивации: с использованием **нужды и потребности** человека.

**Нужда** – чувство, ощущаемое человеком нехватки чего-либо.

**Потребность** – осознанное ощущение нужды, вызывающее побуждение к действию.

Или другой вариант определения потребности:

**Потребность** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека.

А. Маслоу изобразил иерархию потребностей в виде следующей пирамиды:



Классификация мотивов по К. Мадсену:

**1. Органические мотивы** (соотносятся с физиологическими потребностями по Маслоу):

- голод, жажда
- половое влечение
- материнское чувство
- боль, холод, жара, выделения
- дыхание

**2. Эмоциональные мотивы** (соотносятся с потребностями в безопасности по Маслоу):

- страх
- агрессивность

**3. Социальные мотивы** (соотносятся с социальными потребностями по Маслоу):

- общение
- власть
- деятельность

**4. Деятельные мотивы** (соотносятся с потребностями в самовыражении по Маслоу):

- любопытство
- творчество
- физические

Таким образом, можно предположить что, используя вышеуказанные мотивы (основанные на потребностях) и их производные, можно мотивировать людей.

В соответствии с уровнем развития общества и индивидов используются разнообразные мотивы и их комплексы. Так, в борьбе, например, причиной побуждающей борца сдаться лежат органические мотивы, основанные на физиологических потребностях. Баллотироваться в депутаты, возможно, социальные. Написание данного руководства – деятельные мотивы, основанные на потребностях в самовыражении. Читать эти строки – мотивы социальные и деятельные.

Существуют определенные модели действия, позволяющие с большей уверенностью прогнозировать результат мотивации людей: закон результата, теория ожиданий и теория справедливости.

Приведем их краткое описание.

### **Закон результата**

**Люди стремятся повторить то поведение, которое у них ассоциируется с удовлетворением потребности, и стремятся избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.**

### **Теория ожиданий**

**Человек действует из ожидания того, что выбранный им тип поведения действительно приведет его к удовлетворению желаемого.**

### **Теория справедливости**

**Любая деятельность должна быть вознаграждена справедливо.**

**Мотивация = ЗТ/Р \* Р/В \* В, где**

**ЗТ – Затраты на Труд;**

**Р – Результат;**

**В – Вознаграждение;**

***Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя.***

Более подробно вопросы мотивации и влияния на людей и группы людей описаны в весьма многочисленной литературе, а так же в сжатом и практически используемом варианте будут изданы нами в ближайшее время.

## Власть и влияние

«- О, да вы философ; а в прочем... знаете за собой таланты, способности, хотя бы некоторые, то есть из тех, которые насущный хлеб дают?»

Ф.М. Достоевский. «Идиот».

**ВЛАСТЬ** – возможность влиять на других.

**Формы власти (по Фпенчу и Рейвену) основаны на:**

- принуждении
- вознаграждении
- законе
- экспертных знаний

**ВЛИЯНИЕ** – поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение, отношение, ощущения и т.п. другого индивида.

**Пути влияния основаны на:**

- |                  |            |
|------------------|------------|
| - убеждении      | - традиции |
| - соучасти       | - вере     |
| - страхе         | - харизме  |
| - вознаграждении | - примере  |

**Как использовать влияние:**

- апеллируемая *потребность* должна быть *активной и сильной*
- *влияемый* должен рассматривать *влияние как источник удовлетворения потребности*
- *влияемый* должен *считать вероятным* в достаточной степени то, что *исполнение приведет к удовлетворению его потребности*
- *влияемый* должен *верить, что его усилие имеет шанс оправдать ожидания влияющего*

Следует упомянуть и определение лидерства, для четкого разделения понятий и последующей работы с ними.

**Лидерство** – процесс, с помощью которого оказывается влияние.

**Или по Питеру Дракеру:**

**Лидерство – способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести деятельность человека на уровень более высоких стандартов, способность формировать личность, выходя за ограничивающие рамки.**

## Коммуникации

Для возможности влияния или использования власти, для работы организации необходима коммуникация.

**Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, являющейся предметом сообщений.**

Следует обратить внимание на то, что это не просто двухсторонний обмен информацией, *необходимо понимание информации*. Иначе коммуникация не состоится.

Коммуникации требуются на трех основных уровнях:

- между организацией и средой
- внутри организации
- межперсональная.

Независимо от уровня коммуникаций, существуют определенные компоненты и этапы коммуникаций.

### **Компоненты коммуникаций**

- отправитель
- само сообщение
- канал коммуникации
- получатель сообщения
- обратная связь
- помехи коммуникации

### **Этапы коммуникаций**

- возникновение идеи
- кодирование сообщения
- выбор канала коммуникации
- передача сообщения
- прием сообщения
- декодирование

Канал коммуникации подразумевает метод передачи и получения сообщения: аудиальный, визуальный, тактильный и пр.

Для каждого канала коммуникации используется своя система кодировки исходного сообщения: написание, жестикулирование, телесный контакт, произношение и т.д.

Причем каждая из указанных систем кодировки имеет свои подсистемы. Так, например, выбрав систему кодировки в слова, следует определить, что слова могут быть, выражены на том, или ином языке, с использованием различного жаргона, различной степенью семантической нагрузки, и т.д.

Всегда во время процесса коммуникации возникают помехи или барьеры для коммуникации, нарушающих, или воздействующих на качество коммуникации.

Как правило, это:

- искажение сообщения во время кодировки, передачи или декодировки
- информационная перегрузка
- плохая обратная связь
- семантические проблемы (искажение значений, толкований слов)
- отсутствие основного канала передачи информации – невербального
- предрасположенное восприятие
- неумение слушать
- неудовлетворительная структура в организации
- неудовлетворительное управление информационными потоками в организации

Для преодоления коммуникационных преград следует придерживаться некоторых основных моментов **эффективной коммуникации.**

- *прояснить идеи*
- *наличие обратной связи по другим каналам*
- *контроль семантической и информационной нагрузки*
- *регулировать информационные потоки в организации*
- *избегать чрезмерной эмпатии или антипатии.*

## Управление персоналом

Наука и практика управления персоналом организации использует такие понятия как:

- **концепции управления персоналом**
- **методологии управления персоналом**
- **системы управления персоналом**
- **технологии управления персоналом**

**Концепция управления персоналом** – комплекс теоретических взглядов на понимание, определение сущности, содержания, целей, критериев, принципов и методов управления персоналом, организационные и практические подходы к формированию механизмов реализации в конкретных условиях функционирования организации.

**Методология управления персоналом** – рассматривает сущность персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения

индивидов, соответствующего целям организации, комплекс методов и принципов управления персоналом.

**Технология управления персоналом** – есть организация процесса отбора, найма, оценка квалификации и исполнения, адаптации и обучения персонала, управления его профессиональной карьерой и служебным продвижением, формирование мотивации, организация труда, управление конфликтами, обеспечение социального развития организации.

В данном руководстве мы коснемся лишь некоторых основополагающих элементов управления персоналом организации, дающих общее представление о предмете.

### **Состав системы управления персоналом**

- управление организацией в целом
- управление отдельными подразделениями организации
- планирование и маркетинг персонала
- управление наймом и учетом персонала
- управление трудовыми отношениями
- управление развитием персонала
- управление мотивацией поведения персонала
- управление социальным развитием
- обеспечение условиями работы
- развитие организационной структуры управления
- правовое обеспечение системы управления персоналом
- информационное обеспечение системы управления персоналом

Как видно из вышеприведенного списка состава систем – управление персоналом довольно значительная часть управления организации в целом, зачастую являющаяся кардинальным аспектом успешности развития и существования организации. Здесь следует отметить на отличие понятий **управление персоналом** и **управление человеческими ресурсами**.

### **Управление человеческими ресурсами (УЧР) :**

- переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей (интеллектуальной) силе. Приоритеты определяются результатами функционального анализа рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.
- Стратегическое измерение делает кадровую политику более активной, а не пассивной и реактивной
- Кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента
- Переориентация с коллективистских ценностей на индивидуалистические
- Нацелена на повышение эффективности инвестиций в персонал, обеспечивающих постоянный профессиональный рост сотрудников и улучшение качества труда

- Акцент с рядовых работников переносится на управленческий штат, так как компетенция менеджеров является ключевым элементом кадрового потенциала организации
- Предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу ответственности и стремление всех работников сделать свою компанию лучшей.

Но для того, чтобы получить максимальный эффект от технологии УЧР, необходимо иметь минимальные **определенные условия в организации:**

- развитая система адаптации к рынку труда
- наличие гибкой системы организации труда
- адекватные системы оплаты труда
- высокий уровень участия сотрудников в процессе принятия управленческих решений, касающихся их повседневной работы
- наличие эффективной системы внутриорганизационной коммуникации, наличие обратной связи

### **Современные изменения в сфере УЧР**

- от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям
- от спланированного карьерного пути к информированному и гибкому выбору профессионального развития
- от ответственности менеджеров за развитие персонала к ответственности самих работников за собственное развитие
- от контроля за проблемами, к созданию возможностей
- от избегания обратной связи с подчиненными к ее активному поиску
- от закрытого рассмотрения кадровых аспектов, к открытому обсуждению

Эти сдвиги в кадровой стратегии имеют значительное влияние на корпоративную стратегию и обратно. Следовательно, отсутствие ясно сформулированной стратегической цели/целей организации и стратегии их достижения, кадровая политика теряет свой смысл. Без знания менеджером по кадрам видения, миссии, целей и стратегии развития организации он будет не способен разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию. Которая, по большому счету и есть ответ на стратегию развития организации.

Решением задач привлечения и удержания в организации работоспособных, высококвалифицированных и талантливых работ занимается менеджер по кадрам. В связи с этим, менеджер по кадрам решает две стратегические задачи организации:

1. Создание конкурентных преимуществ организации, путем повышения уровня ответственности, креативности и исполнительности сотрудников организации используя средства управления корпоративной культурой.
2. Поддержание конкурентных преимуществ организации путем наращивания ее человеческого потенциала.

Практически все руководители испытывают затруднения в количестве «качественных» сотрудников на рынке труда. Несмотря на значительный рынок

рабочей силы, существует растущая конкуренция на рынках высококвалифицированной рабочей (интеллектуальной) силы. Следовательно, кадровые службы должны приобрести черты маркетинговых организаций, что является одним из приоритетных стратегических направлений этой службы. Другое приоритетное направление – пересмотр систем оплаты и стимулирования труда. Третье приоритетное направление работы кадровых служб – сокращение издержек неэффективного использования кадрового потенциала и избыточных трудовых ресурсов.

Для успешного исполнения значимой части развития организации, менеджер по персоналу должен обладать ключевыми качествами. Эти качества проранжированы Власеро D. и др. следующим образом:

1. Этичность
2. Коммуникабельность
3. Умение слушать
4. Контактность
5. Командная ориентация
6. Добросовестность
7. Рассудительность
8. Результативность
9. Настойчивость
10. Уверенность в себе
11. Преданность организации и деловая ориентация.

К сожалению, во многих организациях сегодня отсутствует или поставлена не на должный уровень кадровая работа, при отсутствии кадровой политики и культуры в целом. Достаточно часто, руководителям различного уровня приходится решать этические проблемы в организации. Практическое отсутствие на сегодняшнем рынке программ **этического тренинга** является значительным упущением тренинговых организаций. С целью малой компенсации этого мы предлагаем проверочный лист, который может помочь вам при столкновении с этическими дилеммами (по Basic Organizational Behavior):

### ***Как поступить в ситуациях морального выбора?***

1. Распознать и прояснить проблему выбора
2. Получить все возможные факты
3. Перечислить все ваши варианты выбора
4. Проверить каждый вариант, задавая себе три вопроса:
  - это законно?
  - это правильно?
  - Это полезно?
5. Принять решение
6. Дважды проверить решение, задавая себе два вопроса:
  - как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?
  - Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?
7. Предпринять действие

*Особую роль в формировании морального климата организации играет нравственная позиция руководителя организации и его личные моральные качества.*

Для организации эффективного управления персоналом следует представлять себе **особенности персонала организации:**

- особенности индивидуального поведения
- особенности группового поведения
- особенности поведения руководителей

Каждый из них имеет свои аспекты и может значительно варьировать в методах и подходах управления поведением. Данный аспект выходит за рамки настоящего руководства, поэтому мы вернемся к теме управления персоналом в целом.

Как известно, любая организация переживает несколько стадий организационного развития (формирование, интенсивный рост, стабилизация и спад). На каждом из этих стадий жизненного цикла организации, стратегия УЧР значительно различается, так как требуется различный тип сотрудников (или поведенческих реакций), что следует учитывать при разработке кадровой стратегии.

Так, например, на **стадии формирования**, наиболее важны вопросы проектирования структуры организации, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев отбора на работу. На **стадии интенсивного роста**, направленность фокусируется на формировании кадрового состава (привлечение и найм сотрудников, оценка кандидатов, расстановка и адаптация). На **стадии стабилизации** существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирование кадрового резерва, разработка систем стимулирования труда. На **стадии спада** – работа по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

## Оценка потребности в персонале

Планирование потребности организации в персонале, часть общего планирования в организации.

Кадровому отделу следует знать ответы на вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется
- каким образом можно привлечь нужный персонал, сократить или оптимизировать использование излишнего персонала
- как лучше использовать способности, опыт и умения персонала
- как обеспечить лучшие условия для развития персонала
- какие затраты потребуются на вопросы работы с персоналом

После нахождения ответов на вышеуказанные вопросы, следует проанализировать ситуацию на кадровом рынке. Главным результатом этого анализа должно явиться выделение сегментов рабочей силы в регионе.

**Требуется проанализировать внешнюю среду:**

- основные профессионально – возрастные группы
- региональный рынок профессий
- уровень оплаты труда по категориям
- уровень занятости по категориям
- учебные заведения, выпускающих и переподготавливающих специалистов
- демографическая ситуация и прогноз
- национальные и культурные особенности жителей региона

**Анализ внутренней среды:**

- сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций
- какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места
- как организовать рабочее место так, чтобы увеличить производительность труда
- какой режим оптимален для данного рабочего места
- какими характеристиками должен обладать работник для выполнения данной производственной операции
- как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места.

**Типовая структура профессиограммы**

*Профессиографический анализ* — анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность.

Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения, как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

*Профессиограмма* — документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

**1. Описательные характеристика деятельности.****1.1. Параметрическое описание (целостное):**

- а) название организации;
- б) статус организации;
- в) структура организации;
- г) цели и задачи организации;
- д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;
- е) принципы и нормы, принятые в организации.

**1.2. Морфологическое описание (по элементам):**

- а) применяемые средства труда;
- б) рабочее место;
- в) основные элементы деятельности (действия, операции);
- г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

*1.3. Функциональное описание:*

- а) последовательность операций, действий, "технология" деятельности;
- б) режим труда и отдыха;
- д) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

*2. Количественная оценка элементов деятельности:*

- а) выделенные задания, их описание;
- б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

*3. Психограмма*

- а). требования, предъявляемые деятельности к исполнителю;
- б). Профессионально важные качества исполнителя;

Критерии объективности оценки персонала необходимо строить на основе следующих параметров:

- ◆ объективно – вне зависимости от частного мнения и суждений;
- ◆ надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов;
- ◆ достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками;
- ◆ с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- ◆ комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- ◆ процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- ◆ проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Ступень 1. *Предварительная отборочная беседа.* Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить

линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. *Заполнение бланка заявления.* Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизованную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны, и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. *Беседа по найму (интервью).* Показали, что более 90% решений фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы:

- по схеме — беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;
- слабо формализованные — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы.

Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать

из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

Ступень 4. *Тестирование.* Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата. Описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности

Ступень 5. *Проверка рекомендаций и послужного списка.* Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован.

Ступень 6. *Медицинский осмотр.* Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. *Принятие решения.* Сравнение кандидатов. Принятие и исполнение решения.

## Оценка деятельности организации

*«Самолюбивый и тщеславный до мнительности, до ипохондрии; искавший во все эти два месяца хоть какой-нибудь точки, на которую мог бы опереться приличнее и выставить себя благороднее...»*

Ф.М. Достоевский. «Идиот».

Для своевременного определения проблем в организации, существуют множество различных инструментов. Приводим практическое описание одного из инструментов – **интегрированная модель организации.**

## Integrated Organization Model

### Что это?

**Integrated Organization Model (ИОМ)** - инструмент описания и анализа организации в терминах Входа, Выхода, Миссии, Организационных характеристик, актеров и факторов.

### Ожидаемые результаты

- Определяет рамки структуризации сбора информации по организации
- Описание может привести к анализу взаимоотношений различных компонентов организации и оценки существующего (дис)баланса между ними
- Может обеспечить первичной идентификацией сильных и слабых сторон организации и их взаимоотношений
- Показывает отношение между Миссией - Входом - Внутренним содержанием организации - Выходом
- Может использоваться в работе группе для достижения консенсуса по главным приоритетам в организации.

### **Последующие действия после проведения анализа ИОМ**

После проведения анализа ИОМ, возможно сфокусироваться на специфических внутренних или внешних аспектах, желательно начинать с анализа внешней среды. Последующие инструменты могут включать в себя: Инстиутограмму, Сканирование Среды, Таблицу Потока Процессов, Модель Минтцбурга, Анализ Значимого Окружения, SWOT анализ.

### **Как использовать ИОМ?**

#### ***Шаги***

1. Представить условия работы
2. Определить позитивные и негативные стороны на карточках
3. Разместить карточки на модели
4. Применить оценочные критерии

#### ***Процесс***

ИОМ может использоваться как для индивидуальной работы, так и для работы в группе (не более 20 человек), на основе активного участия. При работе с группой рекомендуется работа приглашенного фасилитатора.

### **Требования и Ограничения**

Для оценки деятельности организации необходимо разработать индикаторы для оценки обоснованности выработанного заключения. Использование других моделей должно быть использовано для более глубокого анализа отдельных компонентов.

Модель не является специфичной по внешнему воздействию (актеры и факторы). Дает статичное описание, не демонстрирует процессы изменения и развития.

## **Описание компонентов ИОМ**

### **Миссия организации**

Миссия - есть наиболее общая цель, предназначение организации, объясняющая причины её существования и описывающая что организация желает достичь и каким образом.

#### ***Пример проблем с Миссией***

- *Миссия не поддерживается персоналом*
- *Деятельность, несоответствующая миссии*
- *Неясная миссия, которая не определяет направление*

### **Выход (результат)**

**Выход (результат)** - есть вся материальная и нематериальная продукция и услуги организации доставляемая своим различным целевым группам (клиентам и потребителям).

**Качество продукта или услуги** - определяет насколько продукт и услуга соответствует потребностям целевой аудитории. Насколько целевая аудитория удовлетворена доставляемой продукцией или услугами.

**Количество** - относится к объему поставляемой продукции или к количеству обслуживаемых клиентов.

**Охват** - описывается в терминах географической зоны или различных целевых групп.

**Опыт** - соотносится к продолжительности поставляемой продукции или услуг. Развивает ли это специфические знания по этим специфическим продуктам или услугам?

**Специализация** - означает то, насколько организация специализирована по определенным продуктам или услугам, или имеется ли большое разнообразие получаемого результата.

***Пример проблем с результатами (выходом)***

- *Неадекватное количество или качество результата по удовлетворению потребностей целевой аудитории.*
- *Неясен результат*

**Вход (ввод)**

**Вход** есть все то, что является ресурсами организации доступными для производства продукции или услуг.

**Персонал** - включает в себя доступность персонала в терминах количества, квалификации, географического охвата, соотношения мужчин и женщин, этнических групп, постоянство персонала и т.д.

**Недвижимость** - Тип, количество и качество недвижимости, используемое для производства продукции и услуг.

**Оборудование, инструменты и материалы** - Описание доступного оборудования, инструментов и материалов, используемых для производства товаров или оказания услуг в терминах количества, качества, состояния и т.д.

**Услуги третьих сторон** - например, электричество, страховки, бухгалтерия, охрана и пр.

**Информация** - информация, используемая из различных источников для работы организации.

**Финансы** - Как финансируется организация? Есть проблемы с ликвидностью? Какова структура капитала? Фиксирован ли бюджет? Насколько правомочно управление (пере)распределять средства?

**Естественные природные ресурсы** - природные ресурсы (те, которые трансформируются в конечный продукт, или те, которые используются во время процесса трансформации).

***Примеры проблем со входом***

- *Недостаточные средства для данной задачи (строения, оборудование, персонал, информация, и пр.)*
- *Недостаточное качество (инструментов, ограниченные знания, и т.д.)*
- *Недостаточный доступ к источникам (зависимость от государства, нет доступа к кредитам и пр.)*

## **Внешние компоненты ИОМ**

**Общая среда организации** означает комплекс политических, экономических, технических, социальных и культурных факторов, влияющих на данный тип (данную) организацию

Общая среда влияет на работу организации прямо или косвенно, создает возможности и угрозы, влияет на потребность в продуктах/услугах, внутренние компоненты организации, возможности для сотrudничества и конкуренции.

**Актеры** - специфическая среда взаимоотношений действующих лиц, с которыми взаимодействует организация.

**Эти отношения включают в себя:**

- Формальные/вертикальные связи
- Потребители и целевые группы
- Конкуренты
- Поставщики входа
- Политики и государственные органы

## **Внутренние компоненты ИОМ**

**Стратегия** - путь описания миссии с конкретные цели и методы их достижения

***Пример проблем со стратегией***

- *отсутствие видения*
- *не реалистичные планы*
- *неприемлемые или неясные планы*
- *не отслеживаемые и не исполняемые планы*

- *отсутствие направления развития*

**Структура** - формальное и неформальное разделение и координация деятельности и ответственности в организации

Включает в себя разделение организации на группы (отделы, дивизионы и пр.), распределение обязанностей, ответственности и власти. Пути координации и взаимодействия людей и групп людей.

***Пример проблем со структурой***

- *неясное распределение задач и ответственности*
- *неадекватная власть для исполнения задач*
- *неадекватная координация между отделами, подразделениями*
- *чрезмерное различие между формальными и неформальными структурами*

**Системы** - это понятие включает в себя внутренние процессы, которые регулируют функционирование организации.

Процессы - последовательность деятельности по достижению определенного результата. Система - набор соглашений по урегулированию деятельности управления и персонала, связанных с одним или более процессом.

**Первичные процессы** - прямо сфокусированы на трансформации **входа в результат**. Включает в себя рабочие методы и технологии.

**Процессы контроля** - фокусируются на контроле других процессов. Включает в себя обратную связь, мониторинг, коммуникацию, принятие решений.

**Процессы формулирования стратегии (политики)** - фокусируются на формулировании и адаптации организационной стратегии. Включает в себя процессы планирования.

**Процессы поддержки** - нацелены на поддержание первичных и других процессов. Включает в себя финансово - административные системы и логистику.

**Процессы улучшения** - нацелены на улучшение качество других процессов. Включает в себя исследования, контроль качества, внедрение новых технологий и деятельность по внутренней оценке.

***Пример проблем с системами***

- *неясные или неприемлемые процедуры*
- *неэффективные процедуры*
- *излишний бюрократизм*
- *непродуктивные процедуры*

- системы, ограничивающие гибкость работы и созидательность
- трудно адаптируемые системы к изменяющимся условиям

**Персонал** - этот компонент относится ко всей деятельности, правилам и регулированию, касающегося мотивации персонала, использованию и развитию персонала.

**Элементы компонента "Персонал":**

- отбор персонала (найм и увольнение)
- оценка персонала
- системы мотивации персонала
- возможности карьерного роста
- возможности обучения персонала

**Пример проблем с персоналом**

- неясные критерии и процедуры отбора персонала
- неясная или порочная система вознаграждения
- неясные или низкие возможности для карьерного роста
- обучение несоответствующего персонала, не нужным вещам
- отсутствие плана развития персонала

**Стиль управления** - характерная модель поведения управления

**Компоненты стиля управления:**

**1. Расставляет ли управление приоритеты? Какие аспекты управление считает наиболее важными и как управление проводит свое время:**

- внешние или внутренние отношения
- люди или средства
- взаимоотношения или исполнение
- вход или результат
- качество или количество

**2. Каково его отношение к принятию решений?**

- директивное/авторитарное или совещательное
- принятие или избегание риска
- долгосрочная или краткосрочная ориентация
- формальное или неформальное
- рациональное или интуитивное

**Пример проблем со стилем управления**

- несоответствие приоритетов с потребностями организации
- поведение несоответствующее культуре организации
- медленные или неприемлемые решения

**Культура** - устоявшиеся разделенные ценности и нормы людей в организации.

Культура организации в целом выражается в том, как организация структурирована, каковы взаимоотношения между управлением и персоналом, внутри персонала, взаимодействия со внешними актерами среды. Аспект культуры соотносится с причинами почему "дела делаются, таким образом, как они делаются". В этом плане культура влияет на другие аспекты организации. Она отражает ценности и нормы индивидуалов, групп организации в целом.

***Примеры проблем с культурой***

- *приоритеты неформальным отношениям с сильными формальными структурами и системами*
- *недостаточное внимание планированию и определению стратегии*
- *трения между культурой организации и культурой целевой аудитории*

**Оценка организации: критерии**

Возможно использование большого количества оценочных критериев. Как правило, оценка организации проводится с использованием набора параметров. Мы приводим шесть наиболее используемых критериев.

**1. Соответствие**

*Оценивает соответствие организации исполнению требуемой деятельности по производству специфической продукции/услуг.*

Не все организации равно соответствуют возлагаемой на себя ответственности.

Тип предшествующей деятельности, размер и тип организации.

Критерий анализирует соответствие миссии, входу (достаточность и адекватность ресурсов) и результату (опыт).

**2. Легальность**

*Имеет отношение к приемлемости и внедряемости организации в среду.*

Организация должна соответствовать среде (факторам) и требуется адекватное отношение различных актеров среды (организаций, людей, целевой аудитории и пр.).

Приемлема миссия, как воспринимает целевая группа продукция/услуги, воздействие на окружающую среду, опыт организации в производстве данной продукции/услуги.

Каков имидж организации, позиционирование, взаимоотношения со значимым окружением.

Как законодательство влияет на позицию организации и ее деятельность.

**3. Эффективность**

*Насколько продукт/услуга, в действительности отражает потребности целевой аудитории (клиентов, потребителей).*

Эффективность отличается от качества продукта или услуги. Например, великолепно организованный и проведенный на высочайшем уровне тренинг адаптированный для участников может быть неэффективным, если проведен не вовремя, или для не соответствующих слушателей.

Каково качество, количество и разнообразие продуктов/услуг с точки зрения миссии. Насколько продукция/услуги удовлетворяют потребности целевой аудитории.

#### **4. Продуктивность**

*Соотношение использования ресурсов (входа) к результату (выходу).*

Насколько ресурсы рационально используются для производства продукта/услуг. Расходы доходы сравниваются в финансовом, экономическом и социальных терминах. Может ли организация производить больше продукции/услуг используя те же ресурсы? Может ли организация производить те же продукты/услуги используя меньшее количество ресурсов?

#### **5. Продолжаемость (устойчивость)**

Возможность того, что организация сможет продолжать свою основную деятельность продолжительный период времени.

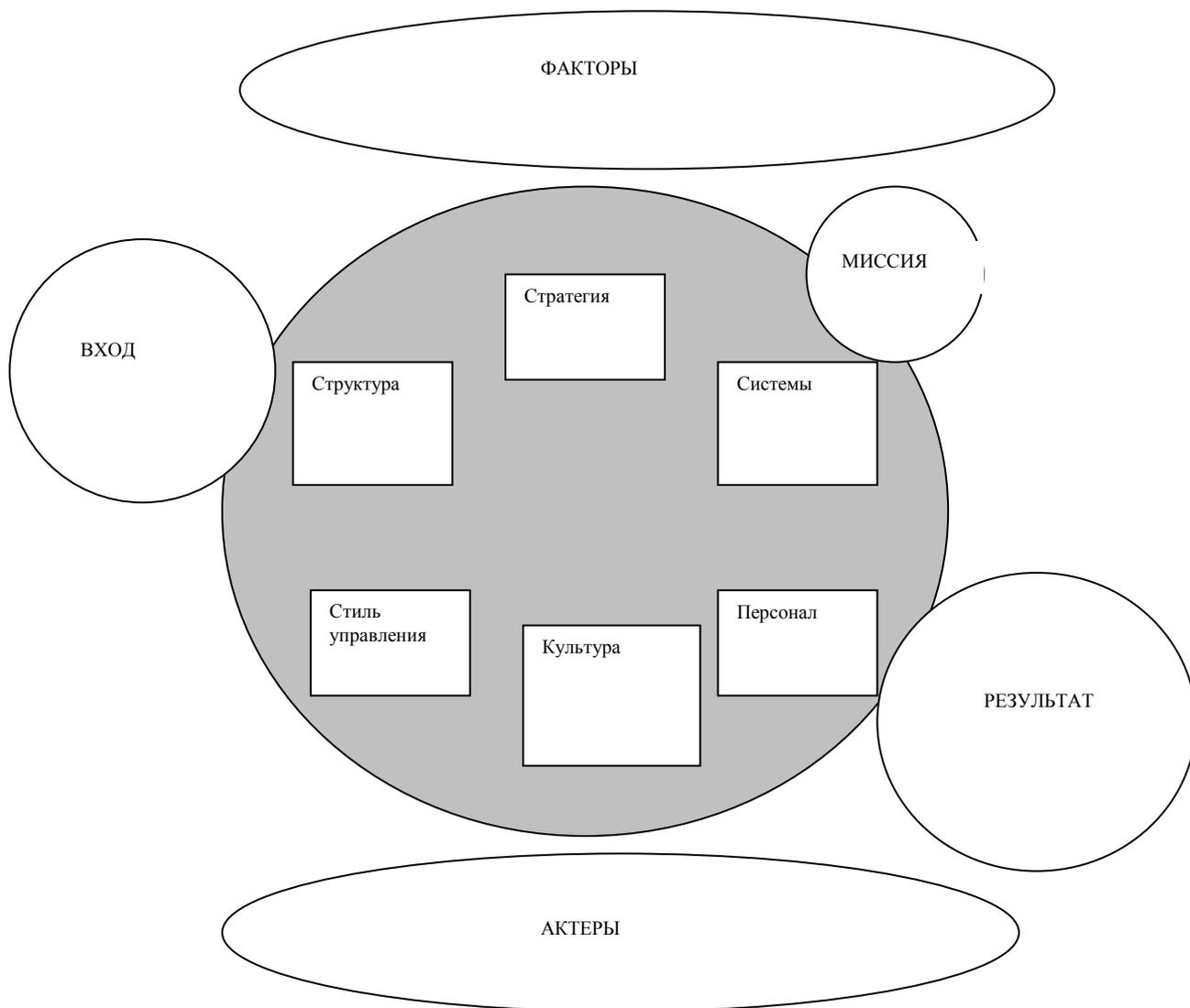
Насколько организация способна производить продукцию/услуги отвечающие потребностям. Насколько организация безопасна во входе. Насколько организация поддерживается другими актерами. Каковы главные угрозы для организации. Имеет ли организация адекватную стратегию касательно своих главных возможностей и угроз.

#### **6. Гибкость**

*Возможность организации адаптироваться изменяющимся условиям.*

Насколько недвижимость, оборудование можно адаптировать к изменениям ситуации. Каковы возможности адаптации персонала. Насколько организация может изменить свою продукцию/услуги. Насколько может быть адаптирована структура организации. Насколько возможно изменить системы организации.

## ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ



## Маркетинг и реклама

Для начала попробуем дать определение этим двум понятиям. Слово реклама, в принципе, нам более знакомо и понятно, поэтому начнем с маркетинга.

*Слово маркетинг происходит, как мы знаем, от английского Market (рынок) и подразумевает любой вид человеческой деятельности направленный на изучение рынка, на удовлетворение нужд и потребностей потребителей, и всего, что с этим связано.*

Практическая деятельность маркетинга оказывает большое влияние на людей, будь они покупатели, продавцы или рядовые граждане. Маркетинг стремится к достижению максимально возможного потребления товаров и услуг, через удовлетворение покупателей, предоставляя им максимально широкий выбор и повышение качества жизни. Экономический же смысл маркетинга состоит в ускорении отдачи производственных фондов предприятия или организации, повышению конкурентоспособности на рынке, мобильности производства.

Именно в компетенцию маркетинга входит своевременное создание новых товаров, и продвижение их на тех рынках, где может быть достигнут максимальный коммерческий эффект. Именно поэтому маркетинг, как совокупность сложившихся методов изучения рынков, ко всему прочему еще направляет свои усилия на создание эффективных каналов сбыта и проведение комплексных рекламных кампаний.

Одной из задач маркетинга является обеспечения формирования спроса и стимулирования сбыт, путем комбинации рекламы, личной продажи, “Public Relations”, а также других материальных стимулов. Здесь мы остановимся на понятии Реклама и рассмотрим его поподробнее.

*Слово Реклама происходит от французского слова “reclame”. Сама реклама, если говорить простым языком, служит для того, чтобы оповестить различными способами (иногда всеми имеющимися) о новых товарах или услугах и их потребительских свойствах, и направлена на потенциального потребителя, оплачивается спонсором и служит для продвижения его продукции и идей.*

Реклама является частью коммуникационной деятельности фирмы, наряду с паблсити и стимулированием сбыта. Реклама необязательно навязывает товар покупателю. Иногда она просто заставляет вспомнить последнего конкретную марку или название товара (услуги) когда он делает свой выбор. В начале потребитель решает из чего выбирать, а уже затем какой марке отдать предпочтение, на основе своего представления о ней, стереотипа или сложившегося образа конкретной марки товара (услуги).

Этот набор представлений, а точнее реакция на него, обуславливается у человека наличием одного из трех типов мотивации - рациональной, эмоциональной и нравственной или их комбинацией. Воздействие на реакцию потребителя обеспечивается с помощью рекламы.

**Структура рекламы** содержит следующие пять основных моментов:

**Во-первых**, это способность привлечь внимание. Очень важно насколько привлекается внимание читателей заголовком, телезрителей видеорядом. Воздействует ли реклама именно на те категории потенциальных потребителей, на которые она рассчитана.

**Во-вторых**, сила воздействия на эмоции потребителей рекламы. Какие чувства рождаются у них при влиянии на рекламы, насколько удачен рекламный аргумент и правильно ли он подан.

**В-третьих**, какова сила воздействия. Побежит ли, допустим, зритель после просмотра рекламы покупать этот товар или останется сидеть в кресле, несмотря на то, что реклама понравился ему и есть необходимость в приобретении данного товара.

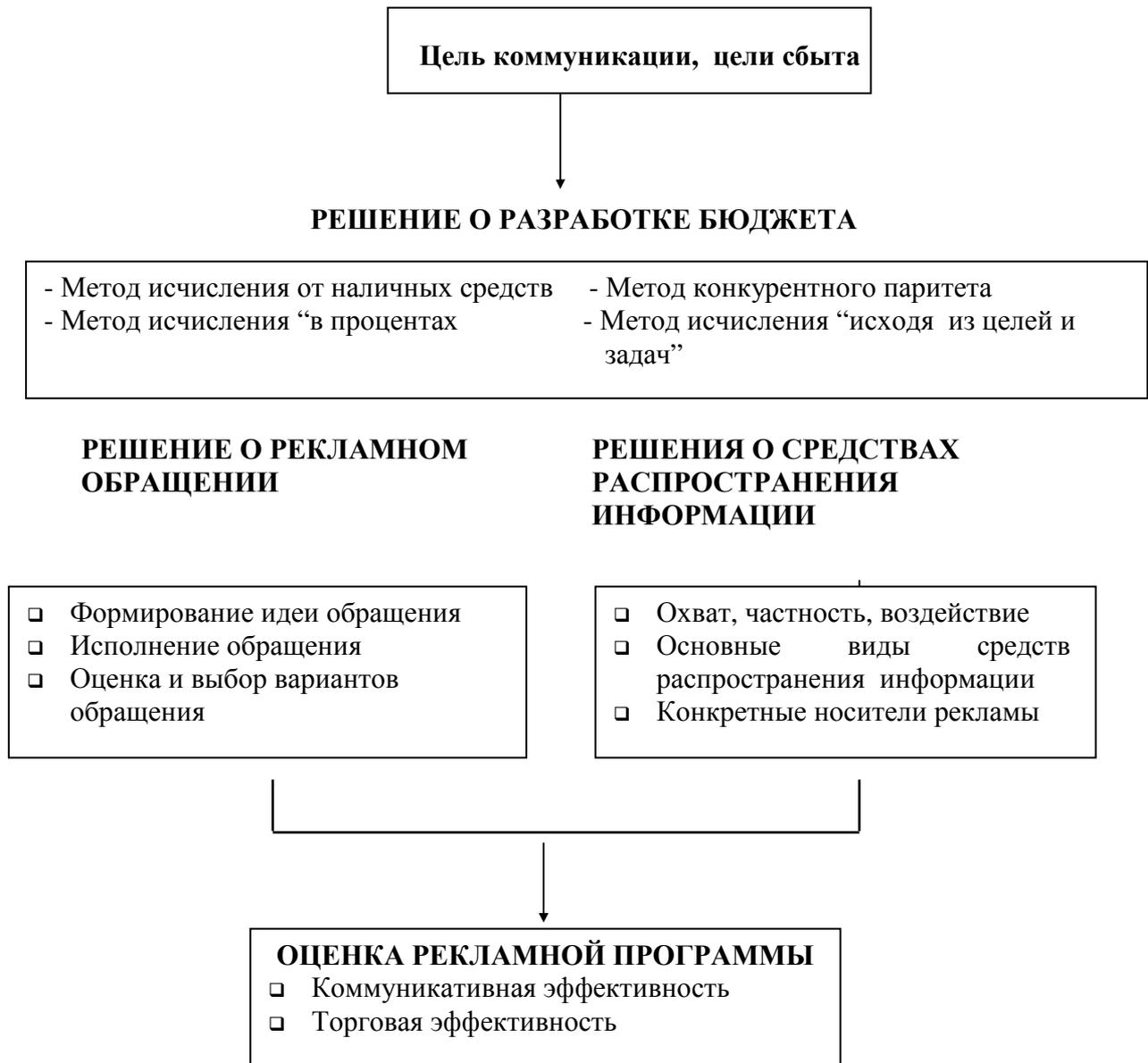
**В четвертых** - это информативность. Ясно изложен рекламный аргумент? Насколько емко показана полезность рекламируемого объекта.

И последнее. Захочет ли человек прочитать сообщение или посмотреть рекламный ролик до конца. Насколько эффективно привлекается внимание людей.

**Процесс разработки рекламы** включает, как правило, в себя два этапа. В начале принимается *решение о структуре рекламного сообщения*, разрабатывается центральный тезис (рекламный аргумент) информирующий о важнейших свойствах и отличительных особенностях товара, и форма его изложения. Затем приступают к *разработке непосредственно рекламного материала*: разрабатывается текст и стиль, подбираются подходящие слова, цветовое оформление и дизайнерское решение. Следует также учитывать что, как правило, реклама бывает более эффективной, когда на товар возрастает спрос, нежели при его падении.

Вышеописанные функции, в основном, выполняют рекламные агентства. Они работают с фирмой при разработке ее плана рекламы, включая выбор темы, средства распространения, времени проведения рекламной кампании, подготовку самого рекламного продукта и другие аспекты.

## ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ РЕКЛАМЫ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ



Для более полного и правильного восприятия информации необходимо ее правильно подать аудитории, которая должна правильно воспринять и отреагировать на нее. Для этого необходимо соблюдать пять основных принципов.

- 1) В памяти дольше удерживается та информация, которая была воспринята сознательно.*
- 2) Обычно, лучше запоминается начало и конец сообщения, чем его середина.*
- 3) Материал разнообразный и необычный воспринимается и запоминается лучше.*

- 4) *Информация лучше запоминается, если она не противоречит сложившимся понятиям, мнениям, взглядам.*
- 5) *Необходимо чувствовать направления тенденции современной жизни.*

## РЕКЛАМА И ПРОМОУШН

Реклама и Промоушн (продвижение) не являются заменителями мероприятий продажи. Они могут помочь вам создать осознанные перспективы, подготовить рынок к приходу новых товаров и тому подобное. **Но они не могут заменить ваших достижений в области продаж.**

Вам уже проделали большинство работы для вашей предстоящей рекламной кампании и других мероприятий продвижения. Для того, что бы она была эффективной необходимо доскональное знание о рекламируемом товаре (услуге), особенностям рынка и условиям конкуренции. Ваше рекламное агентство должно знать каковы ваши цели, каков ваш бюджет и когда вы планируете начать вашу рекламную кампанию.

## НА ЧЕМ БАЗИРУЕТСЯ РЕКЛАМА

Для успешного проведения кампании по продвижению необходимо ответить на следующие вопросы:

1. **Кто?** Кто является вашими клиентами сейчас и в будущем. В должны правильно сегментировать рынок для того, чтобы точно представлять на кого направлена реклама.
2. **Для чего?** Чего вы пытаетесь достичь? Увеличение объема продаж? Представления нового продукта? Удержание или завоевание долей рынка? Создать себе имидж или поддержать его.
3. **Когда?** Для рекламы очень важно время ее проведения. Лучший промоушн будет сведен на нет, если не будет проведен вовремя.
4. **Что?** Какова специфика продукта (услуги) который вы пытаетесь продвинуть на рынок. В чем уникальность его продажи?
5. **Где?** Какое средство массовой информации наиболее подходит для проведения вашей рекламной кампании.
6. **Как?** Пользоваться ли услугами рекламного агентства, если да то какого. Вам необходимо достаточно сделать для запуска своего бизнеса. Вы должны внимательно изучить и одобрить предлагаемую вам рекламную кампанию.

Пункты “Где” и “Как” менее важны, чем идейное содержание вашего сообщения.

Ваше рекламное агентство сохранит вам много времени, поможет сделать правильный выбор, сообщит крайние сроки готовности рекламной продукции. Много хороших рекламных кампаний было сорвано благими намерениями хозяев бизнеса. Они знали все о своем деле но ничего о рекламе и продвижении.

К сожалению, очень многие, совершенно не оправдано считают, что они обладают хорошими редакторскими, или дизайнерскими способностями.

Реклама и продвижение товаров на рынке двигаются по тому же пути, что и другие части бизнеса. Вы должны знать какие средства можете привлечь для их осуществления, знать чего вы должны достигнуть, выбрать форму стратегии которая связывала бы цели бизнеса и маркетинга.

### **На что должно расходоваться время при планировании продвижения.**

<b>Задачи</b>	<b>Привлечение</b>	<b>Частота</b>
Долгосрочное и краткосрочное маркетинговое планирование	собственных профессионалов	ежегодно
Стратегическое планирование продвижения	рекламное агентство	несколько раз в год
Обсуждение маркетинга и объектов продвижения	весь персонал	ежеквартально
обсуждение и оценка специфики продвижения	весь персонал	до и после каждой кампании
составление и выполнение расписания	Вы сами и рекламное агентство	несколько раз в году

## **ВИДЫ РЕКЛАМЫ И ПРОДВИЖЕНИЯ**

Мероприятия по рекламе продвижению товаров должны включать в себя несколько пунктов из представленных ниже.

### **Платная реклама**

*Радио*

*Телевидение*

*Печать*

Газеты

Журналы

Прайс-листы

“Желтые страницы”

### **Специализированные справочники (региональные, сезонные, издания Торговых палат)**

Торговые или производственные справочники

Визитки ваших продавцов

Вывески

### **“Директ мэйл”**

Письма  
Извещения  
Листовки о с информацией распродажах  
Флаеры  
Почтовые карточки  
Брошюры  
Купоны

### **Public relations**

Пресс-релиз  
Статьи в газетах и журналах  
Дни открытых дверей  
Деловые встречи  
Интервью  
Спонсорство  
Проведение семинаров  
Членство в клубах и т.п.

### **Телемаркетинг**

Телефонный маркетинг  
Опросные листы  
Оказание услуг: ответ на клиентские жалобы; специальные предложения

### **От продажи к продаже**

Презентационный материал  
Личные письма  
Клиентские предложения  
Личный тренинг продавцов

### **Промоушн**

Предоставление скидок  
Купоны (скидки)  
“Три по цене одной”

### **Специальная реклама**

Спичечные коробки, брелки, зажигалки и т.п.  
Календари  
Записные книжки

### **Рекламные сооружения**

Реклама на указателях  
Информационные страницы  
Места продажи  
Оснащение и оформление магазинов  
Освещение

**Другие виды продвижения**

Флаеры  
 Постеры  
 Раздаточные материалы  
 Воздушные шары  
 “Дисплей раскладушка”

Выбор правильного сочетания средств продвижения требует наличия профессиональных навыков. Для проведения этой работы лучше всего воспользоваться услугами рекламного агентства.

Каналы распространения информации делятся на каналы личной и неличной коммуникации (как например большинство из вышеперечисленных).

**КАНАЛЫ ЛИЧНОЙ КОММУНИКАЦИИ.**

К каналам личной коммуникации относятся личные встречи, личная переписка, беседы по телефону, общение с аудиторией по телевидению и радио. Они позволяют осуществлять обратную связь и дают возможность для личного обращения, например, руководителя. Особенно большой вес этот канал имеет в применении к категориям товаров высокой стоимости, меры ответственности (например, самолет для президента), а также где имеет место повышенный риск.

*Для успешного функционирования этого канала фирма должна предпринять ряд шагов:*

- выявить влиятельных лиц и сконцентрировать свое внимание на них;
- создать, так называемых, лидеров мнения снабдив их товаром по льготной цене;
- вступить в контакт с местными влиятельными фигурами, например руководителями учебных центров, общественных организаций, спортивных клубов и т.п.
- использовать влиятельных лиц в рекомендательно-свидетельской рекламе.

*Каналы личной коммуникации, часто являются эффективней массовой.*

**КАНАЛЫ НЕЛИЧНОЙ КОММУНИКАЦИИ.**

К ним относятся средства распространения информации без присутствия личного контакта и обратной связи. К ним относятся средства массовой информации и средства избирательного воздействия. Первые рассчитаны на большие неизбирательные аудитории, вторые, соответственно, на специализированные аудитории. Массовая коммуникация влияет на личные отношения и поведения, стимулирует личную коммуникацию. Это достигается за счет того, что первоначально обращение несут лидеры мнений принадлежащие к первичной аудитории, с чьим мнением привыкли считаться.

## **ВЫБОР СРЕДСТВ РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕКЛАМЫ.**

Для рекламодателя очень важной является задача выбора средства распространения его рекламного обращения. Для этого ему необходимо решить насколько широкий охват должна иметь его реклама, насколько часто она должна появляться, выбрать основные средства ее распространения в зависимости от их стоимости и т.д. Ниже эти критерии приведены полностью.

**Охват**, подразумевает количество людей, которое сможет ознакомиться с рекламным обращением за один контакт. Для телевидения и радио, к примеру, это общее число телезрителей (слушателей), которые сталкиваются с рекламным обращением. Для печатной продукции охват включает два компонента - тираж и степень передачи (сколько раз каждый экземпляр попадает к новому читателю). Например, один экземпляр газеты “Экстра М” читают примерно 5 человек. Кроме того, степень передачи для журналов гораздо выше, чем у ежедневных газет.

**Частота появления**, определяет, сколько раз должен столкнуться с появлением рекламы средний представитель целевой аудитории. Она является наибольшей для газет, радио и телевидения, где рекламные объявления появляются ежедневно. Наименьшую частоту имеют телефонные справочники, любая наружная и реклама, журналы и “Директ мэил”. Следует также помнить, что информация в специальных телефонных справочниках может быть помещена или изменена только раз в год.

**Сила воздействия** рекламного контакта зависит от выбранного канала распространения. Например, объявление по радио менее впечатляет, нежели телеролик, также у разных журналов, например, может быть разная степень воздействия. Наиболее высока она у телевидения, поскольку оно способно сочетать звук, цвет, движение и другие факторы. Также значителен этот показатель, в целом у журналов. Некоторые газеты, как, например “Speed-Info”, специально улучшают полиграфическую технику для того, чтобы печатать цветные фотографии и увеличивать степень своего воздействия.

**Устойчивость** послания показывает, насколько часто данное рекламное объявление попадает на глаза и насколько оно запоминается. Большое количество людей видят наружную рекламу, объявления на дорогах и телефонные справочники; журналы надолго сохраняются у потребителя, между тем, объявления по радио и телевидению длятся в среднем около 30 секунд.

**Заполненность** характеризует число рекламных объявлений, содержащихся в одной программе, одной странице, одном издании и т.д. Если дается много рекламных объявлений, то заполненность очень велика. Телевидение часто критикуют за то, что оно крутит очень короткие рекламные ролики помногу раз. С 1967 года количество рекламных роликов на телеэкране увеличилось втрое.

**Срок представления** - это период, за который информационный источник может разместить рекламу. Он является наименьшим для газет и наибольшим для журналов и телефонных справочников. Его длительность показывает насколько недель или месяцев фирма должна планировать вперед свою рекламную кампанию и сталкиваться с возможностью появления неправильных посланий в постоянно меняющихся условиях. В популярных телепередачах срок представления также может быть большим из-за ограниченности числа передаваемых рекламных объявлений.

**Бесполезная аудитория** - та часть аудитории на которую не направлена рекламная кампания. В силу того, что усилия рекламы направлены на массовые аудитории, это очень существенный фактор. Например в журнале садоводов любителей фирма разместила рекламу садовых домиков, определив с помощью маркетингового исследования, что около 500 тыс. читателей интересуются такими строениями, а 150 тыс. нет. Соответственно стоимость такого рекламного объявления будет равна:

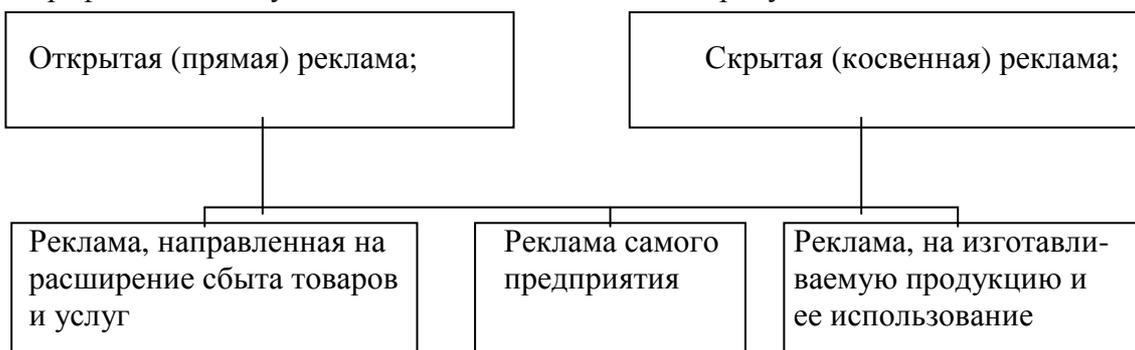
**стоимость рекламы / интересующаяся аудитория \* 1 тыс. (1 тыс. экземпляров)**

## ВИДЫ РЕКЛАМЫ.

Предприятия и фирмы осуществляют различные виды деятельности, которые можно включить в понятие Реклама.

- Реклама на изготавливаемую продукцию и то, как она используется;
- Реклама самого предприятия (фирмы);
- Открытая (прямая) реклама;
- Скрытая (косвенная) реклама;
- Реклама, направленная на расширение сбыта товаров и услуг

Графически это будет выглядеть, как показано на рисунке:



Все принятые меры прямо или косвенно помогающие достижению целей предприятия можно отнести к рекламе.

Рекламу можно рассматривать в трех аспектах:

### **1. ВНУТРИФИРМЕННАЯ РЕКЛАМА**

В ее задачи входит создание у своих сотрудников веры в свое предприятие, и чувства тесной взаимосвязи с его положением. Чем больше ответственных и энтузиастных сотрудников, тем меньшее их количество необходимо, и как следствие меньше расходы фирмы. Чем больше у конкретного подразделения самостоятельности, тем выше чувство удовлетворенности сотрудников от проделанной работы, и тем быстрее они станут носителями пропаганды данной фирмы.

#### **Средствами внутрифирменной рекламы являются:**

- соответствующий уровень организационной структуры предприятия и хорошие взаимоотношения в коллективе;
- социальные льготы для сотрудников;
- фирменная газета;
- образцовое поведение руководства в общественной жизни.

Каждый сотрудник предприятия, является его потенциальным клиентом.

### **2. PUBLIC RELATIONS.**

#### **В задачи этого аспекта рекламы входят:**

- контакты с представителями прессы; каждое упоминание о фирме (не негативное) в печати является для нее рекламой. Также работа с фирменной газетой, организация банкетов для журналистов и т.п.
- Участие руководителей предприятия в общественной жизни; посещение различных церемоний, презентаций, других общественных мероприятий. Присутствие в политических кругах тоже является желательным для руководителей крупных компаний, хотя иногда приводит к обратным последствиям.

### **3. РЕКЛАМА В ЦЕЛЯХ РАСШИРЕНИЯ СБЫТА.**

Является основной сферой рекламы, и непосредственно связана со всеми взаимозависимыми факторами маркетинга, влияющими на продажу. Поскольку рыночная конъюнктура подвержена постоянным колебаниям, прогнозировать ее весьма сложно. Разработать конкретные прогнозы позволяет комплексное использование всех элементов “маркетинг микса” (системы смешанных маркетинговых мероприятий), позволяет осуществлять конкретные прогнозы.

По рекламе можно определить насколько гибким является предприятие, как быстро оно способно реагировать на изменения рынка. Форма и методы использования рекламы настолько многообразны, что сделать какие-то выводы о ее специфических качествах довольно непросто.

### **Целенаправленная реклама имеет, как правило, восемь функций.**

- 1) **Работать над престижем предприятия.** Если изготовитель имеет хорошую репутацию и широко известен, покупатель готов заплатить за предлагаемый товар более высокую цену, поскольку потребитель склонен проводить параллели между качеством товара и имиджем его производителя.
- 2) **Создавать спрос на данный товар,** способствовать появлению спроса на предлагаемую продукцию.
- 3) **Предоставлять потребителям необходимую информацию** о товаре, как о производственных, так и о товарах широкого потребления.
- 4) **Обеспечивать сбыт,** поддерживать необходимый объем сбыта и расширять его. Запуск в постоянный оборот рекламы, позволяет покупателю запоминать и отождествлять ее с конкретным товаром, что является основным принципом успеха рекламной кампании. Когда товар только появляется на рынке реклама просто знакомит с ним потребителей. Затем она призвана завоевывать новые доли рынка, вытесняя товары конкурентов. После стабилизации товара на рынке целью рекламы является удержание достигнутых позиций. Хорошая реклама заставляет потребителя ассоциировать определенную потребность с предлагаемым товаром.
- 5) **Внушать доверие к товару и его изготовителю.** Производитель должен стараться донести до потребителя с помощью рекламы и имиджа, что у него “чистые помыслы” и “добрые намерения. Примером может служить слоган компании “Джонсон и Джонсон”: “Мы заботимся о вас и о вашем здоровье.
- 6) **Постоянно идти навстречу потребностям клиента.** Люди приобретают товары и пользуются услугами не только для удовлетворения жизненно необходимых повседневных потребностей, они также испытывают потребности психологические. Поэтому реклама должна изучать особенности психологии человека; его поведения и мотивации его поступков. Часто при покупке товара играют роль такие факторы как потребность человека в самоутверждении, обеспечении признания, стремление к подражания и т.п.
- 7) **Побуждать покупателя** отождествлять приобретаемый товар с его изготовителем.
- 8) **Создавать определенный образ (имидж) товара.** Реклама дает возможность отличать предлагаемый товар от конкурентного. Это делается с помощью создания фирменного названия, логотипа, внешнего вида. Далее мы рассмотрим это подробнее.

Из вышесказанного ясно, что реклама охватывает все сферы деятельности предприятия. Элементами рекламы являются такие факторы как внешний облик предприятия и его сотрудников, голос секретаря по телефону, название товара, качество обслуживания клиентов. Для банка, например, рекламой является внешний вид служащих работающих с клиентами их поведение, одежда и умение общаться. Для промышленного предприятия токовыми являются форма одежды рабочих, вид грузовиков и т.п.

## **ОБЪЕМЫ СРЕДСТВ, РАСХОДУЕМЫХ НА РЕКЛАМУ**

Самое большое количество рекламных агентств приходится на США, хотя и в других странах с рыночной экономикой они тоже представлены в достаточном количестве. Роль рекламы не всегда соответствует уровню экономического развития страны. Страны с одинаковым уровнем дохода на душу населения могут иметь разный уровень расходов на рекламу. Расходы Швейцарии, к примеру, в два раза превышают средства затраченные на рекламу Швецией. Некоторые страны третьего мира тратят на рекламу относительно больше экономически развитых государств, например Бразилия и Бельгия. Можно сказать с уверенностью только то, что больше всего в мире американских рекламных агентств. Они ищут своих клиентов, и находят их по всему миру. К примеру известное американское рекламное агентство McCann-Erickson, более половины своего бизнеса ведет за границей.

Также объемы средств, затраченные на рекламу резко колеблются от характера товара. Можно сказать и так: чем хуже качество товара, тем больше нужно его рекламировать. Для моющих средств, к примеру, затраты составляют треть от общего объема продаж, для других товаров широкого потребления около 5-15 %. Следует добавить, что стоимость рекламы еще зависит от каналов ее распространения. Самой дорогостоящей является телереклама, по сравнению с рекламой на радио и в газетах. В случае с теле и радиорекламой большое значение имеет время суток ее выхода, и кроме этого место в рекламном блоке (первые и последние места более предпочтительней).

### **Расходы на рекламу появляются в результате:**

#### **Материалы Public relations и информационные материалов**

- ◆ Печать
- ◆ Фотографии
- ◆ Спонсорская деятельность
- ◆ Проведение дней открытых дверей и т.п.
- ◆ Почтовые расходы
- ◆ Пожертвования
- ◆ Членство (Общества, Торговые палаты)

#### **Изготовление и размещение рекламы**

- ◆ Полиграфических и дизайнерские услуги
- ◆ Размещение в СМИ
- ◆ Фотографии, графика, дизайн, услуги машинисток
- ◆ Типографические услуги
- ◆ Корреспонденция
- ◆ Почтовые каталоги
- ◆ Оплата теле и радио студий, услуг ведущих и актеров

## ◆ Гонорары рекламным агентствам

Стоимость рекламы следует оценивать двояко. Во-первых, определяются общие расходы на конкретное средство (например, около \$5 тысяч за многоцветную рекламу на всю страницу в журнале); во-вторых, стоимость на одного читателя или зрителя (как правило на 1000 человек, а для газет на миллион).

**РЕКЛАМА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВА**

Как мы уже говорили, адресована более узкому кругу потенциальных клиентов, и придает большое значение технической информации. Все большее значение в этой области приобретает придание красивой современной формы товарам, иными словами дизайн.

Также как и в маркетинге товаров широкого потребления, реклама основных средств производства базируется на изучении потребностей рынка.

**Источниками информации для данного вида рекламы являются.**

- общие каталоги и справочники (например ABC - Europe Production);
- списки членов торговых палат и союзов промышленности (в Германии “Industrieverbaende”, в Австрии “Fachverbaende”);
- распространяемые информационные материалы (буклеты, информационные письма и т.п.);
- услуги консультативных фирм (например рекомендации консалтинговых компаний воспользоваться услугами тех или фирм для ведения бизнеса в незнакомой стране);
- информация полученная конгрессов, симпозиумов и совещаний;

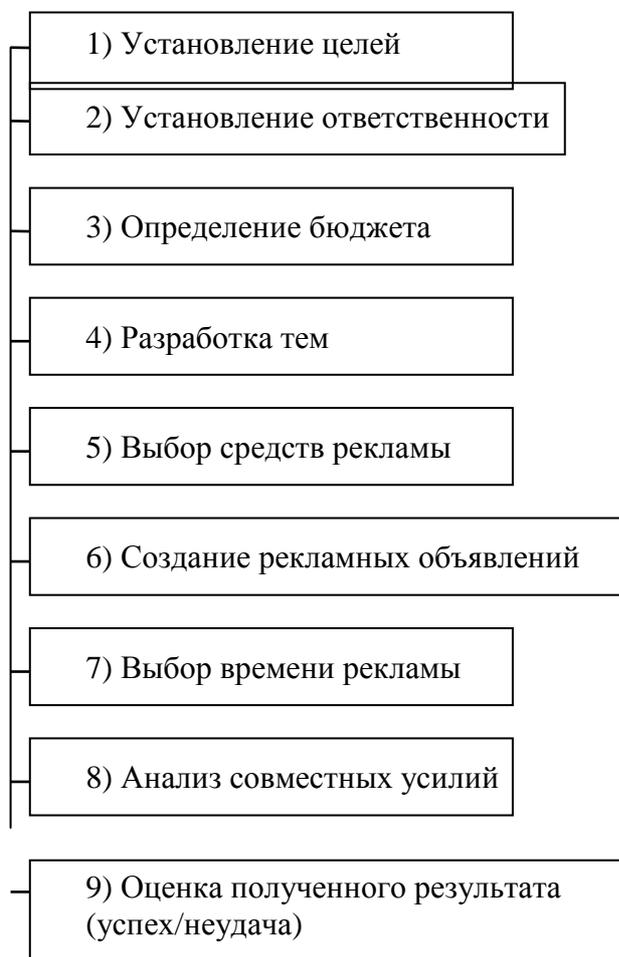
Основные критерии принятия решений при закупках основных средств производства.

<b>с точки зрения потребителя</b>	<b>с точки зрения продавца</b>
технический уровень	технический уровень
рентабельность, покупаемость	технический “ноу-хау”
техническая зрелость продукции	технический уровень исследований и разработок
уровень обслуживания	риск дефектности продукции
риск выхода из строя	культура производства
сроки поставки продукции	организация и координация ремонта и сбыта
сроки поставки запчастей	организация ремонта
уровень консультаций	уровень квалификации продавцов
престиж продавца на рынке	качество рекламы

цена, условие и качество поставки	рентабельность производства
рекомендации	результаты деятельности сбытовой организации
финансовое положение поставщика	управление финансами
экологическая чистота продукции	научно-технические исследования
дизайн	уровень отдела опытно-конструкторских работ и дизайна
личное впечатление	культура сбытовой организации

## РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕКЛАМЫ

Разработка плана рекламы включает в себя девять этапов



**Установление целей.** Цели рекламы, как мы уже говорили, могут быть разные. Одни связаны с просом на продукцию, другие с ее образом. Как правило эти цели комбинируются. Например фирма может информировать потенциальных потребителей о своих новых услугах, и одновременно с этим напоминать об уже

существующих и параллельно создавать себе имидж, информировать о своей философии. Далее мы расскажем об этом более подробно

**Установление ответственности.** После установления целей, в рекламе, как и везде, необходимо установить ответственность. Кто конкретно будет заниматься рекламной кампанией; подразделение фирмы или , как мы уже говорили ранее, независимое рекламное агентство. Хотя часто бывает, что помимо своих рекламных отделов, фирма пользуется услугами внешних рекламных агентств, причем разные для каждой ассортиментной группы.

<b>Цели ориентированные на спрос</b>	<b>Цели ориентированные на образ</b>
<p><b>Информация</b> Создать знания о марке или новом товаре на рынке, ознакомить потребителей с новым расписанием работы.</p>	<p><b>Отраслевые</b> Разработать и поддерживать благоприятный образ отрасли, создать общий спрос.</p>
<p><b>Убеждение</b> Достичь предпочтения и приверженность марки, увеличить посещаемость и т.п.</p>	<p><b>Корпоративные</b> Разработать и поддерживать благоприятный образ фирмы, создать селективный спрос</p>

## РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕКЛАМНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Эти планы составляются, как правило, в трех направлениях: по конкретным мероприятиям, по потенциальным потребителям, по временному аспекту. Основные моменты которые следует учитывать при планировании рекламной работы:

### положение товара

- по отношению к мотивам потребителя;
- по сравнению с конкурентами.

### цель рекламы

- степень известности;
- желаемый имидж.

### объект рекламы

- кто (отрасль экономики, кто решает, кто рекомендует);
- его структура (размеры структура фирмы).

### содержание рекламы

- концепция (что рекламируется);

### **средства рекламы**

- как (способ доведения рекламы до нужного эффекта: через текст, графику, художественными средствами).

### **рекламный бюджет**

- общий бюджет (с учетом сезонного фактора);
- в зависимости от рекламных возможностей конкурентов.

### **план рекламных мероприятий**

- частота повторения рекламы;
- ее качество;
- рентабельность;
- размещение рекламы по конкретным рекламным средствам.

### **план рекламных мероприятий во временном отношении**

- сроки рекламных кампаний.

### **детальный подсчет**

- например в пересчете на 1000 шт. или других единиц рекламируемой продукции в зависимости от продажной цены;
- контроль за эффективностью рекламы
- сопоставление затраченных средств с оборотами продаж.

В заключении еще раз заметим, что рекламой являются не только видео ролики, плакат, объявление и тому подобное, а практически все сотрудники предприятия, начиная с руководителя и заканчивая вахтером.

## **ЦЕЛИ РЕКЛАМЫ**

Перед рекламой, как уже говорилось ранее, могут быть поставлены множество конкретных задач в области коммуникации и сбыта, в зависимости от того для чего она предназначена: информировать увещевать или напоминать.

**Информативная реклама.** Рассказ рынку о новинке или о новых возможных применениях уже существующего товара. Помимо этого информация об изменении цены, о новых оказываемых услугах, рассеивание сомнений и опасений потребителя, формирование образа фирмы.

Этот вид рекламы, в основном преобладает при выведении товара на рынок, когда нужно создать его первичный образ. Например производители обезжиренного масла сначала информируют потребителей его пользе для здоровья, вкусовых качествах и многочисленных способах использования продукта.

**Увещательная реклама.** Формирует предпочтение к марке, стремится переключить с марки конкурентов на свою. Изменяет восприятие потребителем свойств товара, стремится побудить его совершить покупку не откладывая или принять коммивояжера.

Увещательная реклама приобретает особую значимость на этапе роста, когда стоит задача формирования избирательного спроса. Она стремится утвердить преимущества одной марки за счет конкретного сравнения ее с другими марками данного товарного класса. Так называемой сравнительной рекламой пользуются в таких товарных категориях как, например, моющие средства (например мыло “Safe Guard”, зубная паста “Blend a med”). Сюда же можно отнести рекламу батареек “Duracell”, автомобильных шин “Bridge Stone” и др.

**Напоминающая реклама.** Напоминает потребителям о том, что товар может быть им полезен в ближайшем будущем, информирует о том, где его можно приобрести, удерживает товары в памяти в периоды межсезонья. К примеру реклама магазина по продаже дубленок в конце лета - начале осени.

Эта разновидность рекламы чрезвычайно важна на этапе зрелости для того чтобы потребитель не забыл о товаре. Рекламные теле- ролики кампании “PepsiCo”

имеют своей целью просто напомнить людям о напитке и информировать или убеждать их. Рядом с ней стоит и подкрепляющая реклама, которая стремится уверить покупателя в правильности сделанного выбора. Довольно часто знаменитости с плакатов или с телеэкранов восторгаются каким либо продуктом, или особенностью его использования (Д. Маликов в рекламе шампуня “Head & Shoulders” или Н. Фоменко рекламирующий компьютеры “Vist-1000”).

## РЕКЛАМА КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Рекламу можно использовать как для создания долговременного стойкого образа товара, так и для стимулирования быстрого сбыта. Она является эффективным способом широкого географического охвата населения, при этом в расчете на один рекламный контакт нужны небольшие издержки. Для телерекламы, как уже говорилось ранее, могут потребоваться крупные ассигнования, газетная реклама требует гораздо меньших затрат.

### Некоторые черты рекламы:

**Общественный характер.** Поскольку рекламное обращение получает сразу множество людей покупатель знает, что мотив, которым он руководствуется является законным и общепринятым.

**Способность к увещанию.** Крупномасштабная реклама проводимая продавцом является свидетельством его преуспевания и популярности и величины. Она дает возможность покупателю оценивать и сравнивать обращения разных конкурентов.

**Экспрессивность.** При помощи правильного использования цвета, звука, типографского шрифта реклама дает возможность броского и яркого

представления о фирме и ее товарах. Хотя иногда, за броскостью, теряется основная суть обращения.

**Обезличенность.** Реклама не является столь же личностным актом как непосредственное общение с продавцом. Аудитория не испытывает ответственности за необходимость реагировать или ответить. Реклама - это монолог с аудиторией.

## **ФОРМИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОГО ОБРАЩЕНИЯ.**

Для того, чтобы правильно решать поставленные перед рекламой задачи, ее разработчики пользуются разными методами. Многие идеи возникают после бесед с потребителями, распространителями и продавцами. Рекламная кампания пива “Шлиц” под девизом “Когда у вас нет “Шлица” - у вас нет пива” возникла после того, как работник рекламного агентства случайно услышал эту фразу в Пивбаре: один из клиентов сказал ее бармену в ответ на сообщение, что “Шлица” нет.

Некоторые творческие работники пытаются представить себе, какой тип вознаграждения - рациональное, чувствительное общественное удовлетворение или удовлетворение самолюбия - покупатели рассчитывают получить в виде переживания. Как правило, во множестве разных типов рекламных обращений сочетаются типы вознаграждения с типами переживания.

Прежде всего, обращение должно сообщить потребителю нечто желательное или интересное о товаре, и кроме этого что-то интересное и особенное, отличающее данную марку от других. Оно должно быть правдоподобным и доказуемым.

Воздействие обращения зависит не только от того, что сказано, но и от того как это сказано. Решающее значение обращение может иметь в таких товарных категориях, как моющие средства, сигареты, кофе и пиво. Поскольку эти товары схожи, именно обращение позволяет выделять необходимые марки во множестве других. Кроме этого рекламодателю необходимо, чтобы обращение привлекло внимание целевой аудитории.

В начале рекламодатель предоставляет задание на разработку текста будущего объявления, в котором оговаривает его основные моменты (задачи, содержание, аргументацию). После этого профессионалам предстоит найти стиль, необходимые слова, тон и форму воплощения обращения.

### **Любое обращение может иметь разные стили.**

1. **Зарисовка с натуры.** Это может быть, например, благополучная семья реальной домашней обстановке выражающая удовлетворение от нового пылесоса.

2. **Акцентирование образа жизни.** Делается упор на определенный стиль жизни. Можно привести пример рекламы парфюмерии “Harley Davidson” - Дух свободы.
3. **Фантазийная обстановка.** (Добро пожаловать в мир Wispa. Мир красоты, романтики и счастья).
4. **Создание настроения или образа.** Например реклама шоколадов Dove, Hershey’s (Бывают минуты охваченные нежностью и любовью), “Bounty” (райское наслаждение).
5. **Мюзикл.** Несколько лиц или персонажей поют песню о товаре, как например, в рекламе фирмы Coca-Cola.
6. **Использование символического персонажа.** (Ковбой Мальборо, Кролик в рекламе напитка “Nesquik”).
7. **Акцент на техническом или профессиональном опыте.** Например косметолог в рекламе мыла “Lux”, или стоматолог в рекламе “Blend a Med”.
8. **Использование данных научного характера.** Как например при рекламной кампании мыла “Safe Guard”.
9. **Использование свидетельств в пользу товара.** Когда товар, как было сказано выше, рекламируется знаменитостями или простыми людьми заявляющими, как он им нравится.

Одновременно должен быть подобран и подходящий тон. Компания Philips свою рекламу в позитивном тоне, при этом иногда присутствует небольшой налет “крутизны”. Одни фирмы в своих рекламных кампаниях оперируют к чувству юмора юмор, другие “солидности” рекламы.

## КОГДА НЕОБХОДИМО ПРИБЕГНУТЬ К УСЛУГАМ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА

Рекламное агентство сохранит вам много времени, поможет сделать правильный выбор, сообщит крайние сроки готовности рекламной продукции. Много хороших рекламных кампаний было сорвано благими намерениями хозяев бизнеса. Они знали все о своем деле но ничего о рекламе и продвижении. К сожалению очень многие, совершенно не оправдано считают, что они обладают хорошими редакторскими, или дизайнерскими способностями.

Для того, чтобы дать ответ, давайте попробуйте ответить на следующие вопросы:

	Да	Нет
Известно ли вам откуда приходит новый бизнес?	✓	
Отслеживаете ли вы новые источники ресурсов?	✓	

Следите за рекламой и “Директ мэил”?	✓ (мы должны сделать больше!)	
Расходите ли средства на рекламу в соответствии с вашим товаром. услугой?		✓
Планируете свой имидж далеко вперед и в разных областях ?	✓ (должен быть сильнее!)	
Есть ли у вас профессионально разработанный логотип ?		✓
Предоставляете ли выгоды своим клиентам?		✓
Знаете ли кто работает, кто не работает и почему?	✓	
Имеете ли годовой план по рекламе, “Паблик релэйшнз”, промоушену		✓
Привлекаете ли весь свой персонал к процессу продвижения товаров?	✓	
Рекламируете ли своему персоналу также хорошо как и рынку сбыта ?		✓ (не достаточно)
Назначая кого-то на должность уверенны ли вы, что ваш план будет выполнен ?		✓
Имеете ли хорошие связи с представителями СМИ и специалистами по рекламе?		✓
Есть ли у вас профессионально изготовленные брошюры вашем бизнесе ?		✓
Повышаете ли достижения промоушена от продажи к продаже ?	✓	
Имеете ли профессиональные витрины и места торговли ?		✓
Анализируете ли ваших возможных конкурентов, при выборе метода продвижения товара ?		✓

Для всех ответов нет - у вас есть причины для того, чтобы воспользоваться услугами профессионально рекламного агентства.

## ЗАМЕРЫ ТОРГОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

Насколько увеличивается объем продаж, если о товаре стало известно дополнительно 25-ти процентам аудитории, а предпочтение к марке увеличилось на 10 процентов. Чтобы ответить на этот вопрос следует произвести т.н. замеры

торговой эффективности. Для этого существует два основных способа. Способ сравнения объемов продаж с расходами на рекламу за определенный период времени и способ разработки собственной экспериментальной программы.

Отдел красок корпорации Дюпон разделил 56 сбытовых территорий на три группы: с высокой средней и низкой долей рынка. В первой группе рекламные расходы оставили без изменений, во второй увеличили в 2.5 раза, в третьей увеличили в 4 раза. В результате этого было установлено, что с повышением уровня затрат на рекламу темпы роста сбыта замедлялись, слабее всего рос сбыт в группе территорий с высокой долей рынка.

Деньги, выделенные на рекламы весьма просто растратить впустую. Чтобы избежать этого нужно четко сформулировать задачу, принять продуманные решения относительно рекламного бюджета, выбрать обращения и средства рекламы, а также произвести правильную оценку результатов рекламной деятельности. Постоянно усиливающиеся регулирование в области рекламы требует ответственного подхода к осуществлению рекламной программы фирмы.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ**

Успех или неудача рекламной кампании определяется тем, насколько она помогла в продвижении товаров. Существует две степени оценки: одна на основе формирования представления о товаре у потребителя, другая - по увеличению сбыта. Также довольно нелегко отличить достижения рекламы от других факторов, влияющих на образ товара или объем его сбыта.

В 1982 г. крупнейшие рекламные агентства США пришли к соглашению в отношении основных принципов измерения эффективности рекламы.

- 1. Использовать данные, связанные с целями рассматриваемой рекламы.*
- 2. Перед проведением анализа следует определить, как будет использоваться результат.*
- 3. Сочетать различные методы измерения, поскольку проведение одного недостаточно.*
- 4. Система проверки должна основываться на решениях потребителей.*
- 5. Необходимо учитывать использование повторной рекламы.*
- 6. При сравнении альтернативных рекламных объявлений каждое требует одинаковой поддержки.*
- 7. Следует избегать пристрастий и предубеждений.*
- 8. Следует четко определить принципы выборки.*
- 9. Только хорошая проверка точна и надежна.*

## **Положительные и отрицательные стороны рекламы**

Реклама может привлечь большой, географически широкий рынок. Единое послание передается сразу всей целевой аудитории. Для печатных средств тираж издания повышается передачей экземпляра одного читателя - другому. Кроме того потребители могут повторно прочитать объявление. Расходы на одного зрителя или слушателя достаточно низки. В рекламе можно использовать широкий диапазон средств: от национально телевидения до местных газет. Реклама контролируется спонсором, поскольку он заинтересован в ней и ответственен за ее содержание (вместе с СМИ).

Реклама прокладывает путь для персональных продаж. Порождая информированность аудитории, создается благоприятное отношение к продукции фирмы. Кроме того, она позволяет существовать розничной торговле, основанной на самообслуживании, даже целой отрасли - продаже по почте. Используя стратегию притягивания, реклама позволяет фирме демонстрировать наличие спроса у потребителей, как свой канал сбыта.

Отрицательная сторона состоит в отсутствии гибкости в рекламных объявлениях, трудности их приспособления к нуждам и особенностям потребителя. Значительная часть информации приходится на т.н. бесполезную аудиторию.

Некоторые виды рекламной деятельности требуют больших вложений, даже если на одного зрителя или читателя незначительны. Это может быть препятствием для небольших фирм в использовании некоторых средств информации.

У рекламы достаточно сложно получить обратную связь, а быструю почти невозможно.

Средства массовой информации привлекают многих людей, не интересующихся рекламой. Организации, занимающиеся рекламой по телевидению озабочены тем фактом, что телезритель использует пульт дистанционного управления для переключения на другие каналы во время демонстрации рекламы.

В рамках глобальной стратегии развития компании направленной на достижение долгосрочных задач и целей, особое значение приобретают усилия компании по использованию рекламы и промоушен в качестве основных средств маркетинговых коммуникаций.

С целью наиболее эффективного решения стратегических задач в области рекламы необходимо четко представление о бизнесе и особенностях товара, знать сильные и слабые стороны компании, обладать информацией о рынке - знать возможности которые он предлагаем, и представлять себе проблемы деятельности на этом рынке (т.н. SWOT АНАЛИЗ). Необходимо четко

спланировать рекламную кампанию в отношении сроков средств рекламы, задействованных в кампании, рекламного бюджета и т.д.

Реклама не только позволяет информировать потребителей о товаре, на который есть спрос на рынке, но и создавать этот спрос, в особенности на развивающихся рынках.

Эффективное использование средств маркетинговых коммуникаций (рекламы и промоушен) позволяет решать стратегические и тактические задачи фирмы, связанные с глобальной миссией компании на рынке.

## КАК ПИСАТЬ ЗАЯВКИ НА ГРАНТЫ

### Планирование и написание заявок на гранты

Заявки на гранты, подаваемые в частные фонды и в государственные организации (федерального, областного, городского или районного уровней) обычно различаются по форме. Частные фонды обычно просят прислать сначала короткое письмо с приложением сути Вашего проекта в качестве первичной заявки. Во многих случаях в дальнейшем Вам потребуется прислать полную версию проекта, источники государственного финансирования почти всего требуют заполнить определенное число стандартных форм помимо самой заявки. Таким образом, заявки в частную и государственную организацию сильно разнятся по оформлению.

*Пакет документов, подаваемый в частную фирму или корпорацию, обычно содержит следующие три части:*

1. Письмо-объяснение
2. Заявку
3. дополнительные материалы

**1. Письмо - объяснение** подписывается главой Совета неправительственной организации или начальником госучреждения. В письме кратко описывается проект и даются разъяснения грантодателем насколько важен предлагаемый проект. В письме подтверждается, что Ваше руководство всемерно поддерживает проект, что существенно для получения гранта.

**2. Собственно заявка** может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда), или занимать много страниц. Она может быть написана в виде письма или более формального документа. В любом случае, инструкции, предлагаемые вашему вниманию в настоящем руководстве, помогут вам оценить, содержит ли ваша заявка все необходимые компоненты, и насколько связно они изложены. Руководство позволит Вам лучше организовать работу над проектом и правильно его спланировать. Оно может послужить

стандартом для оформления Вашего проекта в случае, если Ваш фонд не выслал вам никаких инструкций на этот счет (так часто бывает в случае частных фондов). Однако не пользуйтесь нашим форматом вместо существующих стандартов! Если фонд просит Вас следовать установленному им формату - следуйте ему.

**3. Дополнительные материалы** должны ограничиваться лишь самым необходимым. Эксперты не судят о качестве проекта по его весу, так что экономьте деньги на почтовых отправлениях!

*Пакет в государственное учреждение обычно содержит:*

**1. Письмо-запрос**

**2. заявку**

**3. дополнительные материалы.**

**1. Письмо-запрос** - краткое (2-3 абзаца) заявление, подписанное начальником Вашей организации. В письме кратко описывается суть заявки, важность и значимость предлагаемого проекта. Письмо, должно отражать поддержку и одобрение проекта администрацией, и подписано кроме Главы учреждения также еще одним официальным лицом, например исполнительным директором.

**2. Заявка**, направляемая в государственный фонд, обычно бывает длиннее, чем направляемая в частный (обычно 10-20 стр.). В своих рекомендациях к составлению заявок фонды указывают их рекомендуемую длину и последовательность изложения. Бывает полезно сразу же представить себе процесс оценки вашей заявки (см. прилагаемые Критерии оценки), довольно часто государственные учреждения в своих указаниях подробно описывают критерии оценки каждой секции проекта. Это дает Вам возможность понять, на что, прежде всего, следует обратить внимание, и помогает лучше собраться с мыслями. Если Вам сказано ограничить ваш проект десятью страницами, напечатанными через один интервал, не печатайте его через два интервала думая, что это улучшит впечатление. Скрупулезно следуйте правилам, иначе впечатление неизбежно будет неблагоприятным. Вашу заявку могут отклонить только на основании того, что вы нарушили правила ее оформления.

Заявки в госучреждения, кроме того, могут содержать особые бланки, например, бланк титульного листа с указанием названия проекта, фамилией исполнителей, запрашиваемой общей суммы, числа людей, затрагиваемых проектом и т.д; страховую форму (например, для оценки степени риска для людей при выполнении проекта); заявление о запрете любой формы дискриминации; возможность использования оборудования инвалидами и др. Важно понять, какие из этих форм следует подавать одновременно с заявкой и как они должны быть заполнены, поэтому внимательно читайте инструкции.

**3. Список дополнительных материалов** обычно указывается фондом. Как правило, сюда относятся описания рода занятий участников проекта, биографические данные (резюме), письма поддержки от других организаций, Ваши налоговые льготы, годовой отчет, финансовая документация и т.п. Эта часть (Приложение) может быть довольно объемным, если фонд запрашивает

много информации. Существуют инстанции, выдвигающие очень специфические требования к типу представляемой документации.

Документы, перечисленные выше, обычно требуются лишь один раз, и при повторном обращении в тот же фонд Вам скорее всего уже не потребуется подавать их вновь.

Мы предлагаем следующий универсальный формат для написания Ваших заявок. Он позволит вам включить в заявку практически все возможные пункты, встречающиеся в заявках в государственные или частные фонды. Наш формат позволит Вам также выработать логический подход к планированию и написанию проектов:

#### РЕЗЮМЕ ЗАЯВКИ

1. ВВЕДЕНИЕ
2. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ
3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА
4. МЕТОДЫ
5. ОЦЕНКА
6. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПО ОКОНЧАНИИ
7. БЮДЖЕТ
8. ПРИЛОЖЕНИЕ

## 1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Резюме - очень важная часть заявки, а не мелочь, написание которой можно отложить на последующий момент. На первой странице заявочной формы на федеральный грант может быть оставлено специальное место в резюме. Резюме часто называют "кратким содержанием проекта", При обращении в частный фонд резюме должно располагаться в первом абзаце заявки, написанный в форме письма, или в первом разделе более формальной заявки. Вероятнее всего, именно резюме будет прочитано первым, поэтому сделайте его ясным, сжатым и конкретным. Из него должно стать понятно, кто Вы, каков объем Вашего проекта и его СТОИМОСТЬ. *Некоторые рецензенты будут читать только резюме, поэтому резюме должно быть хорошим.*

## 2. ВВЕДЕНИЕ

В этой части заявки Вы рассказываете про вашу организацию как потенциального заявителя на грант. Как правило, заявки финансируются исходя из репутации организации-заявителя, а не только из качества самого проекта, во Введении Вы обосновываете Вашу надежность и объясняете, почему именно Ваша заявка заслуживает поддержки.

## Надежность

Что придаст организации надежность в глазах спонсора? Прежде всего, у разных спонсоров разные требования "Консервативный" спонсор скорее отзовется на присутствие известных людей в составе Совета директоров Вашей организации, длительность ее существования при наличии иных источников финансирования помимо самого спонсора. "Прогрессивный" спонсор скорее будет заинтересован в Совете, состоящим из простых граждан, а не из знаменитостей, и в организациях возникших недавно, а не много лет назад.

Потенциальные спонсоры должны выбираться по их возможной заинтересованности в организациях Вашего типа, и в сходных с Вашим проектах организациях. Используйте Введение для обоснования связи между Вашими интересами и интересами спонсора. Что Вы можете сообщить о себе во Введении?

- ◆ **Ваши цели и задачи;**
- ◆ **Сколько времени Вы существуете, как развивались, на сколько значительны Ваши финансовые ресурсы;**
- ◆ **Уникальность Вашей организации - факты типа того, что Вы были первыми в стране, кто начал работать в вашей области;**
- ◆ **Некоторые Ваши наиболее значительные достижения, или если организация создана недавно, достижения попечителей или персонала на месте их прежней работы;**
- ◆ **Ваш успех в проектах, подобных предлагаемому;**
- ◆ **Финансовая поддержка, получаемая Вами из источников, помимо фонда, в который Вы обращаетесь, с приложением писем поддержки (в Приложении).**

Мы настоятельно рекомендуем Вам вести запись всех Ваших достижений, чтобы использовать эту информацию во Введении к каждой Вашей заявке. Храните вырезки из газет о вашей организации, письма из других учреждений и от частных лиц, одобряющих вашу деятельность, отклики клиентов. Включите сюда же высказывания крупных политических деятелей или выдающихся ученых в вашей области, привлекающие внимание общественности к выполнению проектов, подобных Вашему. Сделайте это, даже если указанные лица не упоминают именно Вас, а лишь говорят о постановке проблемы в целом. Например, включив в заявку цитату из правительственного отчета, о том, что проекты, напоминающие ваш, могут наиболее эффективно решать поставленные задачи. Вы одалживаете доверие публики от лиц (в данном случае правительства), сделавших подобное заявление (если, конечно, им действительно доверяют).

Помните, что для получения гранта Ваша надежность, обосновываемая во Введении, может оказаться важнее, чем остальная часть заявки. Запасайтесь доверием! Однако и здесь, как всюду будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребления жаргона и пишите проще.

### 3. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ или обоснование потребностей

*Во Введении Вы рассказали о себе. Из Введения Ваш спонсор должен был уяснить себе сферу Ваших интересов над, чем Вы работаете. Теперь Вы должны точно изложить конкретную проблему, которую Вы собираетесь решить с помощью Вашего проекта. Если Введение наиболее важно в плане получения средств, то постановка проблемы имеет решающее значение для выработки хорошего плана проекта.*

В этой секции описывается ситуация, побудившая Вас приступить к разработке проекта. Этот раздел должен описывать ситуацию (или ситуации) вне Вашей организации, т.е. проблемы из жизни Ваших клиентов, местных жителей, города или страны. Формулируемые потребности не должны быть внутренними потребностями Вашей организации, за исключением случаев, когда вы ищете средства для повышения эффективности собственной работы. В частности, отсутствие у Вас денег - это НЕ проблема. Каждый понимает, что Вы обращаетесь за финансовой помощью. Это очевидно из самого факта подачи заявки. Важно ответить на вопрос, *для решения какой проблемы Вам нужны деньги. На что Вы направите полученные Вами средства?* Именно это и следует написать в данной секции заявки.

*Этот раздел можно назвать "Постановка проблемы", если Вы собираетесь, например, улучшить жизнь бездомных, содействовать трудоустройству безработных, помогать отстающим в развитии детям и решать прочие многочисленные проблемы современного общества. "Формулирование потребностей" скорее относится к менее осязаемым предметам: например, организации культурных или иных программ, удовлетворяющих духовные потребности населения. Разумеется, они не менее важны, чем программы предыдущего типа, а просто используют другой подход, не вполне соответствующей модели "решения проблем". В данном случае вместо раздела Постановка проблемы и цели, более подойдут **Потребности и Удовлетворения потребностей**.*

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности Вашей проблемы. Возможно, что это и так, тем не менее, вашему спонсору потребуются дополнительные доказательства Вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответствующие статистические данные, процитируйте выступления представителей органов власти (особенно локальных) докажите, что Вы действительно собираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не порадуют читателя, поэтому приберегите их для приложения, лучше всего привести ряд наиболее эффектных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию.

**При написании постановки проблемы Вы должны сделать следующее:**

- ◆ логически связать задачи, выполняемые Вашей организацией, с проблемами, которые Вы собираетесь попытаться решить;

- ◆ четко определить все проблемы, с которыми Вы собираетесь работать, удостовериться в том, что Ваша задача в принципе выполнима, то есть ее можно решить в реальный срок, с Вашими силами, потратив ограниченную сумму;
- ◆ подтвердить наличие проблемы с помощью дополнительных материалов - статистических данных, групповых заявлений, частных писем от Ваших клиентов и профессионалов, работающих в Вашей области и др.
- ◆ быть реалистичными - не пытаться решить все мировые проблемы в ближайшие полгода.

### **Примечание:**

Имейте в виду, что многие заявители не понимают разницы между самой проблемой и методами ее решения.

*К примеру, агентство, помогающее пожилым людям в каком-нибудь районе города, утверждает, что его клиентам крайне необходимы микроавтобусы для проезда по городу, агентство подсчитало, что существует "потребность" в автобусах, так как многие жители района не могут приехать на прием к врачу, в собес и т.п. Ошибка здесь в том, что вместо постановки собственно проблемы, авторы заявки перескочили сразу к следующему пункту "Методы". Наличие автобусов - лишь средство доставки пожилых людей к месту нахождения лечебных и прочих 'необходимых, но без автобуса не доступных им служб. Помимо такого метода решение проблемы существует, возможно, еще много других. Например, можно попытаться убедить соответствующие организации децентрализовать услуги, обеспечить доставку товаров и выполнение услуг на дому; либо нанять помощников, которые будут помогать пожилым. Возможно, что в конечном итоге покупка микроавтобусов и решила бы проблему наилучшим образом, но ясно, что это именно метод, а не проблема и не потребность. Будьте очень осторожны в подобных случаях. Если Вы почувствуете, что хочется сказать о нехватке каких-то средств в "Постановке проблемы", то Вы, скорее всего, имеете ввиду именно нехватку СРЕДСТВ, которые должны излагаться в разделе "Методы".*

## 4. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

*Хорошо подготовленный проект должен быть связно изложен, введение должно логически подготавливать Постановку, аналогично и последний раздел должен иметь логический переход к Целям и задачам.*

**Цели - это наиболее общие утверждения типа:**

- ◆ создать дополнительные источники информации о СПИДе для двуязычного населения;
- ◆ уменьшить число безработных среди взрослого населения; создать службу мониторинга и т.п.

Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно. Их главная задача - показать тип проблемы, с которым имеет дело проект. Тем самым, цели отличаются от задач.

**Задачи – это конкретные и поддающиеся измерению результаты работы вашего проекта.** Задачи - это те возможные улучшения ситуации, которую Вы описывали в разделе *Постановка проблемы*.

Если каждый раз при написании задач проекта Вы будете рассматривать их в этом ключе, то легко поймете, как они должны выглядеть. Например, если проблема состоит в том, что некоторые дети в Вашей школе читают в несколько раз хуже чем остальные дети их возраста, то задачей может состоять в том, чтобы к окончанию проекта определенный процент таких детей научился читать значительно лучше, чем прежде. Они будут читать лучше, чем те их сверстники, кто был раньше на одном с ними уровне, но не был охвачен проектом. В подобных задачах следует указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

*В качестве еще одного примера задачи, поддающейся измерению, рассмотрим следующее:*

*По завершению тридцатидневной программы повышения квалификации 75% из 80 обучающихся на благотворительной основе получают работу с минимальной оплатой 5 долларов в час, и сохраняют рабочее место не менее трех месяцев.*

#### **ВАЖНОСТЬ РАЗЛИЧЕНИЯ ЗАДАЧ И МЕТОДОВ**

*Многие, если не большинство, проектов имеют своей основной целью организацию какой-либо программы или службы. Это типично для неприбыльного сектора в целом, большинство организаций которого обычно предлагают различные услуги. Поэтому в проектах такого рода часты Задачи следующего типа:*

*Задача проекта – «обеспечить консультативными услугами несовершеннолетних правонарушителей от 8 до 14 лет в районе их проживания».*

В данном случае в Задаче нечего не говорится о результатах, то есть о тех изменениях в ситуации, описанной в Постановке проблемы. Задача, приведенная выше, неплоха, если в Проблемной части утверждалось, что главная проблема состоит в "отсутствии консультативных служб", однако, скорее всего там говорилось также о росте молодежной преступности, нарушениях правил школьного распорядка и т.д.

Таким образом. Задачи должны быть максимально конкретизированы. В них должны содержаться количественные данные о степени полезности проекта. Некоторые заявители, стараясь быть конкретными, берут цифры "с потолка". Например, некая служба пишет, что их задача была "уменьшить уровень безработицы в Н-ском районе на 10% за конкретный период времени". Главный вопрос, откуда взялись такие цифры? Как правило, их пишут просто потому, что они солидно выглядят. Кажется, что таким образом демонстрируется реальное достижение. Однако количественные показатели должны быть более надежны. Возможно, что ни в одной программе еще никогда не удавалось делать ничего

подобного. Возможно, что в среднем безработица может быть уменьшена на 2-6%, и в том случае 5% будет уже очень хорошим показателем, а 6% - максимально возможным. Тогда 10% просто выдумка, причем показывающая Вашу некомпетентность в выбранной области. Все время **помните, что Задачи должны быть реалистичны и выполнимы**. Решите сразу, возможно ли достичь десяти процентной отметки, и не пытайтесь включать в заявку заведомо невыполнимые вещи.

Если Вам трудно сразу описать все задачи, попытайтесь представить, чем Вы будете заниматься через год - два. Какие бы Вы хотели бы увидеть изменения? Какие различия между существующим положением дел и будущим? достижение подобных перемен и может являться задачей Вашего проекта.

### **ЗАМЕЧАНИЕ О МЕТОДИЧЕСКИХ ЗАДАЧАХ (PROCESS OBJECTIVES)**

Возможно, Вам приходилось встречать Задачи следующего типа:

*"Задача программы - обеспечить проведение занятий по ремонту автомобилей три раза в неделю в течение 30 недель для группы из 40 безработных, или*

*"Задача программы - два раза в неделю не менее 18 недель проводить семинары с не менее, чем пятьюдесятью родителями, на которых поступили сведения о плохом обращении с детьми".*

Подобные Задачи называются **методическими**, так как относятся к разделу Методов. **Они говорят о том, ЧТО Вы будете делать, а не что ПОЛУЧИТСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ**. Крайне важно различать такие методические задачи от настоящих задач-целей. Если Вы не будете этого делать, то будете знать лишь о процессах, произведенных в самой программе за время ее выполнения, а не об изменениях в окружающей ситуации. Помните, что вы организуете проект, который призван изменить нечто в окружающем мире, а не просто создать еще одну службу в среде, уже и без того перенасыщенной разными советчиками и помощниками.

Методические задачи могут быть весьма полезны, но во избежание путаницы их следует помещать в Методах, а не в Целях и задачах.

## **5. МЕТОДЫ**

К этому моменту Вы уже рассказали Вашему рецензенту о том, кто Вы, над чем Вы собираетесь работать, и каковы ваши цели (обещающие разрешить или смягчить проблемы). Теперь Вам надо описать методы, которые вы собираетесь использовать для достижения целей.

В разделе Методов Вы должны достаточно подробно описать те виды деятельности, которые необходимы для получения желаемых результатов. Из этого раздела читателю должно стать совершенно ясно, **как будет выполняться работа; какие потребуются устройства и оборудование; чем будут заниматься исполнители; как будут обслуживаться клиенты; как, где и какие дополнительные ресурсы будут привлекаться и др.**

Существует два главных вопроса, которые должны быть разъяснены в этом разделе:

- 1) какова Ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
- 2) почему Вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Ответ на последний вопрос потребует от Вас знания проектов, аналогичных Вашему. Кто еще работал по Вашей проблеме в Вашем районе или где-либо еще? Какие методы применялись ранее и применяются сейчас, и с какими результатами? Другими словами, Вы должны обосновать Ваш выбор методов.

**Рассмотрение альтернатив** - важный аспект Вашей методологии, демонстрируя Ваше знакомство с аналогичными работами и объясняя Ваш выбор используемых средств. Вы передаете себе большую надежность в глазах спонсора. Очевидно, что за счет раздела **Методы Вы можете значительно повысить уровень доверия к себе**. Важно, чтобы Вы были компетентны в Вашем вопросе во всех разделах заявки.

*Итак, в разделе Методов Вы должны указать кто, что и для кого делает, и почему делает именно так. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект произведет впечатление. Нереалистичный проект не спасут самые благие намерения.*

## 6. ОЦЕНКА

Оценка Вашего проекта нужна по двум причинам.

**Во-первых**, следует оценить степень эффективности работы в целом, чтобы понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобная оценка называется оценкой.

**Во-вторых**, оценка может проводиться для получения сведений о ходе проекта. Это нужно, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка называется оценкой хода работы.

Измеряемые Задачи готовят почву для эффективной оценки. Если Вам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке Вашего проекта, заново просмотрите Цели и задачи. Вероятно, они недостаточно конкретны.

### СУБЪЕКТИВНАЯ И ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКИ

Многие планы оценки проектов субъективны по своей сути. Субъективные оценки обычно говорят нам о том, что люди думают о программе, но редко оценивают конкретные результаты ее работы. К примеру, оценка образовательной программы будет выявлять отношение к ней школьников, учителей, родителей и администрации, но не будет описывать осязаемого улучшения учебы прошедших программу школьников. Субъективизм часто влияет на оценку результатов. Он особенно заметен, если Вы сами оцениваете результаты своей

работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит Ваше дальнейшее финансирование.

Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки - попросить какую-нибудь постороннюю организацию сделать оценку за вас. Иногда возможно, чтобы такая организация сама предложила план оценки, могущий быть предъявленным спонсору как часть Вашей заявки. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит уровень доверия к Вам.

*Важно встроить план оценки в заявку, и подготовиться начать оценивать проект с самого старта. Очень трудно начать оценивать проект, когда он близок к завершению, так как в тот момент ряд ценных данных о ходе проекта может быть уже упущен.*

## 7. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПО ОКОНЧАНИЮ

Ни один спонсор не пожелает Вас усыновить. Фонды обычно желают знать, откуда Вы возьмете средства по окончании периода предоставления гранта. Если Вам требуются деньги для организации некоторой новой программы или для реорганизации уже существующей то, что Вы будете делать, когда деньги кончатся?

Заверений, что Вы будете стремиться найти нового спонсора, недостаточно. **Вы должны представить план, который убедил бы спонсора насколько возможно, что у Вас будет достаточно средств по истечении срока гранта.** Действительно, если уже сейчас Вы стеснены в средствах то, что будет потом, когда Ваша программа будет запущена? Может быть, нынешнее финансирование не пойдет Вам впрок, если в будущем году Вам потребуется запрашивать еще большие суммы, чем в нынешнем.

Возможно, в этот момент Вы осознаете, что Ваше предприятие вряд ли принесет сколько-нибудь значительный доход в ближайшие два - три года. Подумайте, стоит ли в таком случае вообще начинать заниматься программой на данный момент.

Какие возможны источники финансирования по окончании проекта? Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если Ваш проект окажется успешным? Можете ли Вы получить письменное подтверждение такой готовности? Способен ли сам проект дать необходимые средства - например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечение клиентов информацией и т.п.? Не готов ли кто-нибудь оплачивать услуги, выполняемые Вами, за Ваших клиентов. Собираетесь ли Вы заниматься поиском не грантовых источников финансирования? Наилучший план Будущего финансирования - план, не требующий последующей поддержки от спонсора.

## РАЗОВЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ

Это приобретения, которые Вы делаете лишь однажды в течение всего срока проекта. Сюда, например, относятся покупка автомобиля для подвоза клиентов, или покупка медицинского оборудования для больницы, в таком случае важно указывать, достаточно ли у Вас средств для использования приобретения надлежащим образом. Автомобиль, в частности, требует наличия шофера, топлива, ухода и ремонта. Аналогично, оборудование должно использоваться квалифицированными работниками. Спонсор пожелает узнать, достаточно ли у Вас средств для этого. Он, безусловно, не захочет оплачивать покупку микроавтобуса, который будет безвыездно простаивать год в гараже.

## 8. БЮДЖЕТ

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные. Предлагаемый Вашему вниманию формат бюджета удовлетворит большинство организаций, и с небольшими изменениями может быть использован для обращения, как в частные, так и в государственные инстанции. Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов:

- 1) ОПЛАТА ТРУДА
- 2) ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ
- 3) НЕПРЯМЫЕ РАСХОДЫ

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы Цели и задачи и Методы для выработки подходящего плана. Например, программа, не требующая оплачиваемых работников для своего выполнения, будет дешевле программы с постоянным штатом. **Всякий бюджет должен опираться на Цели и задачи, и предлагаемую Вами методологию.** В контексте Вашей программы начните составлять список необходимых должностей, используемого оборудования, требующихся принадлежностей, транспортных расходов и пр. (см. Пример бюджета). Это важно учесть, иначе может оказаться, что бюджет и проект не совпадут.

Вот как мы предлагаем составить бюджет:

### 1.ОПЛАТА ТРУДА

#### А. Зарплата и гонорары

В этот раздел запишите все работников, работающих на полной ставке или на полставки. Мы предлагаем Вам вносить информацию в следующем формате:

Число людей на должность	Должность	Полный месячный оклад	% времени работы по гранту	Число месяцев работы по гранту	Требуемая сумма	Имеющаяся сумма	Полная сумма

Как это выглядит в готовом бюджете? Если Вы принимаете на работу Координатора проекта с окладом две тысячи сомов в месяц, работающего на полную ставку (100%), на весь период предоставления гранта (12 месяцев) и просите фонд полностью оплатить его работу, то это будет выглядеть так:

Число людей на должность	Должность	Полный месячный оклад (сом)	% времени работы по гранту	Число месяцев работы по гранту	Требуемая сумма (сом)	Имеющаяся сумма (сом)	Полная сумма (сом)
1	Координатор проекта	2000	100%	12 мес.	24000	0	24000
2	Рабочие	1500 каждый	50%	12 мес.	0	18000	18000

Подобным образом Вы можете составить список для всех должностей в проекте. Если кто-нибудь из сотрудников получает зарплату из другого источника, то впишите оклад в колонку «Имеющаяся сумма». Подобная запись означает, что принимаете двух рабочих на полставки на весь период действия гранта, причем их зарплата выплачивается из постороннего источника, а не из самого гранта. Вы берете полный оклад (1500 сом), делите его на два (так как рабочие работают на полставки), умножаете 750 на 12 месяцев (9000сом) и еще на два, так как рабочих двое. что дает в целом 18000 сом.

Что означает запись 2000 сом в колонке "**Полный месячный оклад**" в графе Координатор проекта? Это действительно может означать месячную зарплату, но необязательно. Если Ваш проект недавно организован, а Ваша организация использует типичную пятиразрядную сетку зарплаты, то зарплата может зависеть от квалификации работника:

1 разряд	2 разряд	3 разряд	4 разряд	5 разряд
1500 сом	1750 сом	2000 сом	2250 сом	2500 сом

В этом случае Вы должны запрашивать средний уровень зарплаты (2000 сом), если Вы заранее не знаете квалификацию работника, который будет нанят. Это придает Вам гибкость в принятии решений о приеме на работу. Разумеется, подобная система применима лишь в случае, если у Вас много работников, а не один - два.

Как определить размер оплаты? Налоговые органы предпочитают, чтобы оклады были сопоставимы с таковыми в других организациях аналогичной вашей. Составляя бюджет, поинтересуйтесь уровнем заработной платы в других организациях, выполняющих сходную работу. Сопоставьте описание рода деятельности, квалификационные требования и обязанности работников этих организаций с Вашими требованиями. Обратитесь в местные органы самоуправления, отделы министерств и ведомств, компании и фирмы, сопоставьте примерный список окладов в Вашей сфере, имейте его при себе на всякий случай.

Еще одна важная категория, включаемая в данную часть, это уже доступные Вам средства, лично Ваши деньги, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего Вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указать в столбце "**Имеющаяся сумма**". Часто сюда включаются средства и услуги, предоставляемые на добровольной основе. Возможно, что какой ни будь работник, работает на добровольной основе. В этом случае Вы указываете в столбце "**Имеющаяся сумма**" сумму, достаточную для оплаты его труда, исходя из выполняемых им обязанностей. Например, если инженер в свободное время добровольно помогает Вам учить детей рисованию, Вы указываете оклад, обычный для учителя рисования, а не инженера.

Государственные фонды иногда требуют, чтобы получатель гранта оплачивал часть проекта из собственных средств (например, 10 или 25%). Вы

можете сделать взнос деньгами или своими ресурсами. Если Вы будете оплачивать работу сотрудника то данный взнос - деньгами, если работать будут добровольцы - то это использование собственных ресурсов.

*Если Вы используете работу добровольцев, то Вы обязаны документировать ее так же, как если бы она оплачивалась.* Ведите подробные записи о всей проделанной работе. Государственные фонды могут организовать ревизию Вашей документации. Старайтесь, чтобы у Вас всегда было записано на 5 - 10% больше, чем необходимо для отчета, на случай если для ревизии часть проделанной работы будет не зачтена.

**Зачем нужно указывать полную сумму и долю, сносимую за счет Ваших ресурсов?** Есть несколько причин. Прежде всего, государственным фондам важно знать, что Вы вносите свой материальный вклад, помимо проведения работ по проекту. Это позволяет им оценить, имеете ли Вы какие-то ресурсы для последующей работы по окончании финансирования. Кроме того, это дает возможность оценить полную стоимость услуги, обеспечиваемой за счет Вашего проекта. Это важно знать на случай, если аналогичный проект будет организован в другом месте без участия местных ресурсов. Наконец, ваши ресурсы (добровольцы, сотрудники, помещения, оборудование и т.д.) позволяют грантодателю уменьшить затраты на Ваш проект и направить деньги на другие проекты.

## **Б. ЛЬГОТЫ и ПОСОБИЯ**

В этом разделе Вы указываете льготы, предоставляемые сотрудникам, и их стоимость в денежном выражении. Некоторые льготы обязательны, но местные требования в этом отношении могут сильно различаться. Обязательные льготы могут включать, например, оплату листков временной нетрудоспособности, пособий по уходу за ребенком и по безработице и др. часто подобные льготы составляют определенный процент от зарплаты, например 50% годовой зарплаты.

Некоторые льготы рассчитываются исходя из конкретной суммы на человека в месяц, независимо от зарплаты.

Например:

Страховка	Количество	Требуется	Имеется	Полная сумма
1000 сом	4 чел. x 12 мес.	48000 сом	0 сом	48000 сом

Как и с заработной платой, льготы должны соответствовать среднему уровню льгот в других организациях сходного типа.

В некоторых случаях вы можете просто указать льготы как процент от общей суммы зарплаты.

### **В. Консультативные и контрактные услуги**

Это третья и последняя часть первого раздела бюджета. Сюда Вы включаете оплачиваемых консультантов и консультантов - добровольцев. Вы можете выбирать, что включить в данную часть, а что в другую. Если, например, бухгалтерские услуги оказываются Вам бесплатно, будет лучше включить их сюда. Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологии, программного обеспечения и оборудования, также хорошо сюда подходят. Будьте логичны, выбирая, что включить в эту часть.

Пример:

	Количество	Требуется	Имеется	Полная сумма
Бухгалтерский учет	200 сом x 12 мес.	0 сом	2400 сом	2400 сом
Контрактная служба фанд рейзинга	100 сом x 10 дней	1000 сом	0 сом	1000 сом
Компьютерные курсы	200 сом x 10 дней	2000 сом	0 сом	2000 сом

Учтите, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

## **11. ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ**

### **А. Стоимость помещения**

В этой части второго раздела Вы указываете стоимость всех помещений, используемых коммуникаций, и т.д., включая арендуемые Вами и переданные вам в постоянное пользование, стоимость аренды помещения и эксплуатационных расходов должны соответствовать таковым в Вашей местности. Включите в этот раздел также стоимость страховки, ремонта и т.п., а также оплату за телефон (укажите число телефонных аппаратов, номеров, стоимость установки номера/аппарата, ежемесячную плату за один аппарат/номер), в результате это должно выглядеть примерно следующим образом:

	Количество	Требуется	Имеется	Полная сумма
Помещение под офис	100 кв.м. x 10 сом x 12 мес = 12000 сом	12000 сом	0 сом	12000 сом
Страховка	2000 сом в год	2000 сом	0 сом	2000 сом

#### **Б. Аренда и покупка оборудования**

Сюда запишите все оборудование, которое Вы предполагаете арендовать или купить для использования в работе по проекту. Сюда входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль и т.д. *Старайтесь запрашивать оборудование в разумных пределах, всеми возможными способами пытайтесь получить как можно больше оборудования из собственных источников (колонка Имеющееся).* Это не только снизит общую сумму проекта, но и продемонстрирует спонсору Ваши потенциальные возможности самофинансирования. Внимательно читайте регламентации государственных фондов насчет того, что именно они рассматривают в качестве "оборудования" например, часто оборудованием называют предметы, стоящие более 500 долларов и (или) предназначенные для эксплуатации более одного года. Возможно также, что покупка оборудования ограничена, а поощряется его аренда.

#### **В. Расходные материалы**

Обычно сюда относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, ручки, скрепки, папки и пр. В США считается достаточным иметь таких материалов на 125 долларов в год на человека. Если у вас есть какие-то специальные запросы - укажите их. Например, сюда можно включить стоимость учебников, учебных таблиц и т.д., а также реактивы, предметные стекла, пинцеты, булавки, бумагу для гербариев и др. предметы, необходимые для камеральной обработки полевых материалов. Сюда можно включить расходы на подписку, печать публикаций и почтовые расходы.

#### **Г. Командировочные и транспортные расходы**

Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызывать у спонсора вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта наземным транспортом, суточные из расчета на каждый день в соответствии с существующими в Вашей организации или районе

нормами, проезд к месту работы в поле, перевозку грузов, аренду автомобилей (если Вы не включили это в раздел "Оборудования") и др.

Например:

	Количество	Требуется	Имеется	Полная сумма
Билеты на самолет в Ош в обе стороны	4 билета по 1000 сом каждый = 4000 сом	4000 сом	0 сом	4000 сом
Суточные в Оше	100 сом x 10 дней x 4 сотрудника = 4000 сом	4000 сом	0 сом	4000 сом

Уточните, какие суточные расходы приемлемы для конкретного места. Проживание в гостинице "Рахат Палас" в Алматы обойдется Вам гораздо дороже проживания в гостинице «Цирк».

#### Д. Прочие расходы

Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, членские взносы, печатание материалов и объявлений и др.

### **III. НЕПРЯМЫЕ РАСХОДЫ**

Третий большой раздел бюджета называется "Непрямые расходы". В США к непрямым расходам относятся: "расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью или проектом но, тем не менее, необходимые для нормального функционирования организации и успешного выполнения ее задач". Стоимость износа основных фондов, амортизация капитального оборудования, оплата труда административных работников, общие коммунальные расходы (телефон, газ, электричество, лифт, антенна и др.) могут быть квалифицированы как не прямые. Иногда неудобно располагать подобные расходы в других частях, поэтому Вы можете поместить их все вместе в конце бюджета в разделе III. Как упоминается в литературе, **непрямые расходы** - способ "честно распределить общие расходы организации по проектам, которые ею выполняются". Как

правило, организации имеют свой уровень не прямых расходов, обычно исчисляемый как процент от общего фонда оплаты труда или от общих расходов. Это важно учитывать, так как любой проект, выполняемый в организации, стоит ей определенных денег.

### **III. НЕПРЯМЫЕ РАСХОДЫ**

Определенный процент от полных прямых расходов. В местном законодательстве не регламентируется. Может составлять 10 - 20 %.

### **ПОЛНАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА**

**Сумма по колонкам требуется, имеется и полная сумма.**

## **9. ПРИЛОЖЕНИЕ**

Приложение к заявке в частные фонды должно быть кратким. Наивно полагать, что Ваш рецензент будет заинтересовано просматривать многие страницы дополнительных материалов, которые Вы посчитали нужным присоединить к заявке. Однако, приложение к заявке в государственные фонды может быть длиннее самой заявки. В Приложение обычно помещают материал, достаточно важный и полезный для проекта, но слишком подробный или громоздкий, чтобы помещать его в саму заявку. Всегда задавайте себе вопрос: "Правда ли я хочу, чтобы рецензент читал описание должностей сотрудников и изучал подробные таблицы во время чтения заявки? Если ответ "да" - смело включайте пункт в заявку. Если ответ "нет" - то оставьте материал для приложения, а в тексте дайте сноску.

Как правило, фонды сами указывают, что именно им хотелось бы видеть в приложении. Зачастую у разных фондов эти требования совпадают. Поэтому планировщикам программы и авторам проектов полезно всегда иметь под рукой стандартный набор документов, которые могут потребоваться при написании заявок.

#### **Вот какие документы требуются в большинстве случаев:**

1) **Завизированный аудитом финансовый отчет.** Во многих небольших организациях форма отчетности может быть упрощена, и отчеты могут не всегда быть подтверждены аудитом. В этих случаях важно знать, удовлетворит ли вашего спонсора отчет не прошедший аудиторскую проверку. Позвоните в интересующий Вас фонд и уточните у его представителя правила фонда, регламентирующие данный вопрос.

**2) Письмо из налоговой инспекции.** Возможно, что у Вас есть определенные налоговые льготы. Они должны быть подтверждены письмом из налоговой инспекции. В таком письме указываются причины освобождения Вашей организации от уплаты тех или иных налогов, прочие льготы и др.

**3) Подтверждение статуса неприбыльной организации.** Иногда необходимо, но чаще всего достаточно предыдущей формы, так как в ней обычно указывается статус организации.

**4) Список членов правления.** Документ, все чаще запрашиваемый многими фондами. Содержит список членов правления Вашей организации с указанием их должности и краткого описания их профессиональных обязанностей - министр, профессор, служащий, строитель и т.д. В случае пенсионеров, укажите род их прежней деятельности.

В случае, если в правление входят студенты, домохозяйки, или безработные то укажите область их интересов или специальность.

**5) Функциональная органограмма.** Это еще один полезный пункт. Он должен включать общую схему (графическую или описательную) организации работы по проекту и описывать ваше взаимодействие с руководящей организацией и клиентами. Главный недостаток подобных схем в том, что зачастую они выглядят очень запутанными и вызывают сомнения в том, что проект вообще может работать,

**6) Бюджет организации.** Некоторые фонды запрашивают бюджет вашей организации на текущий или будущий финансовый год. Этот бюджет отличается от бюджета собственного проекта и позволяет рецензентам лучше понять общую ситуацию.

**7) График проекта.** Требуется в большинстве случаев. Может быть представлен в разных форматах.

**8) Письмо поддержки.** Включите сюда письма от государственных учреждений и частных лиц, одобряющих Ваш проект. Обычно такие письма должны быть адресованы главе Вашей организации (директору, заведующему и др.). Посылайте эти письма в одном пакете с заявкой, чтобы они не потерялись по дороге. Полезно заранее составить образец подобного письма, чтобы помочь авторам в его составлении. В этом случае Вы избежите неприятных казусов, когда Вы получите письмо горячо одобряющее Вашу деятельность по "предоставлению убежища бездомным эмигрантам-беженцам", хотя Вы собираетесь заниматься подкормкой птиц на пролете. Чтобы не исказить смысл,

лучше предоставить образец в написанном виде, чем просить о письме поддержки по телефону. *Желательно избегать частных писем, вроде "как женщина и мать шестерых детей заявляю, что такой-то проект помощи многодетным чрезвычайно нам необходим, и мы настаиваем на его немедленном финансировании"*.

#### **9) Биографические сведения**

Включайте подробные сведения о всех сотрудниках программы. **Очень желательно в ЕДИНОМ формате.** Типичные биографические сведения о персонале не должны превышать двух - трех страниц, за исключением сведений о научных сотрудниках (можно больше трех страниц).

#### **10) Описание рабочих обязанностей персонала.**

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК

*В этом разделе мы приводим список критериев, которыми обычно пользуются фонды при рецензировании заявок, мы надеемся, что знание критериев оценки поможет вам при подготовке заявок. Не обязательно все критерии должны соблюдаться, однако полезно их знать.*

Заявка может оцениваться рецензентом по каждому пункту либо на основе присутствия/отсутствия данного пункта в рецензируемой заявке (ДА/НЕТ), либо в некоторых случаях по пятибалльной шкале.

**РЕЗЮМЕ ЗАЯВКИ:** дается ясное и краткое описание заявки

- 1) Находится в начале заявки
  - 2) Указывает, кто является заявителем
  - 3) Включает, по крайней мере, одно предложение о надежности заявителя
  - 4) Включает, по крайней мере, одно предложение о проблеме
  - 5) Включает, по крайней мере, одно предложение о целях и задачах проекта
  - 6) Включает, по крайней мере, одно предложение о методах
  - 7) указывает полную стоимость проекта, уже имеющуюся у заявителя сумму, и требуемую сумму
  - 8) Кратко
  - 9) Ясно
  - 10) Интересно
- I. ВВЕДЕНИЕ:** содержит сведения об организации заявителя и об уровне квалификации персонала (надежности)

- 1) Ясно указывает, кто является заявителем
- 2) Описывает цели и задачи организации заявителя
- 3) Описывает род деятельности организации заявителя
- 4) Описывает клиентов организации заявителя
- 5) Утверждает о наличии достижений
- 6) Подтверждает наличие достижений с помощью статистических данных
- 8) Подтверждает наличие уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.)
- 9) Логически подводит к разделу "Постановка проблемы"
- 10) Раздел краток насколько возможно
- 11) Интересен
- 12) Не содержит жаргона

## **II . ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

- 1) Относится к целям и задачам организации заявителя
- 2) Раздел разумен по объему - не делается попытки решить все мировые проблемы
- 3) Поддерживается статистикой
- 4) Поддерживается ссылками на авторитеты в данной области
- 5) Формулируется с точки зрения клиента, а не заявителя
- 6) Развивается с участием клиентов
- 7) Раздел не содержит не подтвержденных утверждений
- 8) Не содержит жаргона
- 9) Интересен для чтения
- 10) Краток насколько возможно
- 11) Представляет неординарный случай

### **II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА:** описываются итоги выполнения проекта, поддающегося измерению

- 1) Приведена по крайней мере одна задача по каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе
- 2) Решение задач является результатом проекта
- 3) Задачи не являются методами
- 4) В разделе указывается, кто извлечет пользу от выполнения проекта
- 5) Указывается время достижения целей
- 6) Цели в принципе достижимы и итоги поддаются измерению

### **III. МЕТОДЫ:** указываются мероприятия, которые необходимо выполнить для

достижения намеченных целей и решения поставленных задач

- 1) Естественно следуют из проблем и целей

- 2) В разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы
- 3) Дается объяснение выбора мероприятий
- 4) Приводится последовательность выполнения мероприятий
- 5) Описываются обязанности исполнителей программы
- 6) Описывается клиентура и принципы ее подбора
- 7) Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта

**IV. ОЦЕНКА:** представлен план определения степени соответствия полученных результатов целям и использованных методов предлагающимся исходно

- 1) В разделе представлен план оценки степени достижения целей
- 2) Представлен план оценки и корректировки методов в процессе выполнения
- 3) проекта
- 4) Описывается, кто будет проводить оценку и как будут отбираться оценщики
- 5) четко устанавливаются критерии успеха проекта
- 6) Описывается, как будут отбираться данные
- 7) Объясняется, какие способы оценки будут применяться (ревизии, инспекции, опросники)
- 8) Описывается процесс данных
- 9) указывается форма отчетности

**VI. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПО ОКОНЧАНИИ:** описываются возможности финансирования по окончании срока действия гранта и/или наличие прочих ресурсов для работы по проекту

- 1) Представлен конкретный план получения финансирования в будущем
- 2) Описывается, будут ли получены средства из других источников и как

именно

- 3) Заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку спонсора
- 4) имеются рекомендательные письма и письма поддержки

**VII. БЮДЖЕТ:** четко разграничиваются средства, получаемые от фонда и из других источников

- 1) Соответствует описательной части заявки
- 2) Подробен
- 3) Цены указаны на момент начала выполнения проекта, а не его написания
- 4) Включает все статьи, финансируемые фондом
- 5) Включает все статьи, финансируемые из других источников
- 6) Включает все виды работ на добровольной основе

- 7) Отделяет льготы и пособия от заработной платы
- 8) Включает оплату консультантов
- 9) Отделяет оплату труда от прочих расходов
- 10) Включает все не прямые расходы, если нужно
- 11) Достаточен для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.

#### **ФУНКЦИИ БЮДЖЕТА:**

1. Бюджет показывает, что именно организация надеется выполнить в определенный период времени, и как имеющиеся средства будут распределены для выполнения задач стоящих перед организацией.
2. Бюджет является средством для осуществления финансовой деятельности и помогает организации эффективно проводить финансовые операции.
3. Бюджет - это план действий. Основной задачей бюджета является планирование использования финансовых ресурсов по времени.

#### **ПОЛЬЗОВАТЕЛИ:**

1. Руководство организации - для контроля за правильным использованием имеющихся в наличии средств.
2. Исполнительные работники организации - для успешного планирования и руководства работой организации.
3. Организации спонсоры для оценки предложенных программ.

#### **ЭЛЕМЕНТЫ БЮДЖЕТА:**

1. Бюджет состоит из двух частей:
  - ◆ бюджет дохода
  - ◆ бюджет расхода
2. Бюджет дохода показывает все возможные источники финансовой поддержки, имеющиеся в наличии у организации в бюджетный период.
3. Бюджет расхода группирует расходы в легко определяемые категории - статьи расхода. Для большинства организаций достаточным является стандартная группа из 15 категорий.
4. Последняя строка бюджета показывает разницу между планируемыми расходами и доходами за бюджетный период.
5. Бюджет за предыдущий период приводится для сравнения.
6. Существует два подхода к созданию бюджета:
  - ◆ на основе осуществляемых программ,
  - ◆ на основе расходов.

В бюджете на основе программ организация сначала решает, чего она намерена добиться, а потом определяет, каковы будут связанные с этим расходы.

В бюджете на основе расходов организация сначала определяет, сколько средств будет в наличии, а затем решает как их использовать.

## ЗАЯВКА НА ГРАНТ В ХИВОС

**Наименование проекта**

**Запрашиваемая сумма**

**Наименование организации**

**Дата и место регистрации, регистрационный №**

**Месторасположение**

**Телефоны, Факсы, E-Mail**

**Руководитель организации (ФИО, домашний и рабочий адрес и телефоны)**

**Руководитель проекта (ФИО, домашний и рабочий адрес и телефоны)**

### РЕЗЮМЕ ЗАЯВКИ

- краткое описание сущности проекта не более одной страницы
- отвечает на вопросы: кто, что, где, как, зачем, когда, сколько.

### ВВЕДЕНИЕ

- описание истории организации (когда, как и почему была создана)
- описание структуры организации, подразделения, системы управления, как формируется управленческая структура, какие группы представлены и функции управления.
- миссия, долго- и краткосрочные цели (чего достичь, когда, где и как), философия организации
- события и деятельность организации
- кто потребитель организации, сколько. (Описать поло-возрастную группу, контингент, где они живут, сколько их). Описать «Портрет» потребителя, его характеристику, на кого Вы работаете.
- контакты организации
- источники ресурсов
- сильные и слабые стороны организации (финансы, материально-технические ресурсы, людские ресурсы, информационные ресурсы, органограмма).
- публикации и отзывы о Вашей организации, команде, проекте.
- в чем отличия и преимущества вашей организации перед подобными (государственными, коммерческими, религиозными и общественными)

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ или ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

- в чем суть проблемы
- какова потребность (привести количественный и качественный показатели, локализацию по местности, по времени, по актуальности и приоритетам)
- кто ваш потребитель и сколько его в данном проекте
- что будет если проблема не будет разрешена (показать экономические, политические и социальные аспекты)
- как её можно разрешить в принципе, пути решения

- кто этим занимается сегодня и занимался в прошлом, их достижения и неудачи, причины неудач
- почему **вы** занялись этой проблемой
- почему вы **сможете** её разрешить
- **КАК** вы её разрешите
- что изменится в качественном и количественном отношениях, если эту проблему разрешить
- как вы можете **доказать** наличие проблемы, потребности и её актуальности
- как вы можете **доказать** что **вы сможете** разрешить проблему
- как цели проекта связаны с миссией и целями вашей организации
- приведите статистические данные и публикации на эту тему
- как соответствует политика и задачи Хивоса данному проекту и вашей организации в целом

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

### Цели и задачи отвечают на вопросы:

- кто исполнители, на кого в итоге направлена Ваша цель
- что будет сделано/ достигнуто (суть цели)
- когда вы планируете достичь поставленной цели
- сколько (описать количественный фактор поставленной цели, задач)
- где будет достигаться цель, задачи
- как будет достигаться цель, задачи
- что вы получите в результате исполнения цели, задач (как вы поймете, что цель достигнута)
- приведите количественные индикаторы (показатели) исполнения цели и воздействия результатов на вашего потребителя

## МЕТОДЫ

- как будет выполняться работа (описание деятельности)
- что вам потребуется (материально- технические и людские ресурсы, финансы)
- чем будут заниматься исполнители (точное описание, перечисление деятельности)
- как будут вовлечены в деятельность клиенты/ потребители (описание)
- как и где будут привлекаться дополнительные ресурсы (ФИО спонсоров, наименование организаций, сроки и суммы)
- какова ваша стратегия в достижении желаемых результатов
- почему вы выбрали именно эту стратегию

## ОЦЕНКА и МОНИТОРИНГ

- как вы будете оценивать результаты исполнения этапов проекта (по количественным и качественным критериям)

- как вы будете контролировать ход проекта (внутренняя система самоконтроля, какие параметры будут измеряться)
- кто будет иметь доступ и к какой информации о ходе проекта
- формы и сроки отчетности

### ВАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОКОНЧАНИЮ ДАННОГО ПРОЕКТА

- ваши планы по окончанию проекта
- кто и как вам поможет
- ваша программа фанд-райзинга (финансовой независимости в будущем)

### РАБОЧИЙ ПЛАН

(должен соответствовать описанию проекта и бюджету)

- что, кто, когда, как
- описываются все пошаговые действия для достижения поставленной цели

№	Что сделать	Кто исполняет	Когда исполняет	Как исполняет
1				
2				

### БЮДЖЕТ

Должен соответствовать рабочему плану и описанию проекта

Таб. №1 Расходы по проекту

ЧТО	ЦЕНА	КОЛИЧЕСТВО	ВАШ ВЗНОС	ЗАПРАШИВАЕТЕ	СТОИМОСТЬ КАТЕГОРИИ
<b>РАСХОД</b>					
Операционные расходы					
Итого					
Программные расходы					
Инвестиции					
Итого					
<b>НАЛОГИ</b>					
<b>ИТОГО Расходов</b>					

Таб. № 2 Бюджет всей организации (указываются все источники финансирования и все проекты)

	ОПИСАНИЕ СТАТЕЙ РАСХОДОВ	СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	ДОНОР 1	ДОНОР 2	ДОНОР 3	ИТОГО
1						

	ОПИСАНИЕ СТАТЕЙ РАСХОДОВ	СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	ДОНОР 1	ДОНОР 2	ДОНОР 3	ИТОГО
2						
8						
9						
10						
Итого						

## ПРИЛОЖЕНИЯ

- резюме главных исполнителей
- годовой баланс
- ссылки и отзывы
- копия Устава, свидетельства о регистрации в Министерстве Юстиции, статистическом комитете, налоговой инспекции
- список Совета Директоров и список сотрудников организации
- прочие документы имеющие отношение к проекту