Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент;

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____К. В. Кардапольцев

«___» июня 2017 г.

Проблемы и перспективы развития культуры знаний в современных организациях

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ ЮУрГУ–38.04.02.2017.196.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент
_____ М. И. Соколова

«____»_____ 2017 г.

_____Степичева А.Б.

«____»_____ 2017 г.

_____

_____

«____»_____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, д.э.н.

_____ Ю.В. Бабанова

«____»_____ 2017 г.

Автор работы
магистрант группы ЭУ-201
_____ Е.А. Жмаев

«____»_____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«____»_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Жмаев Е.А. Проблемы и перспективы развития культуры знаний в современных организациях. – Челябинск: ЮУрГУ, 2017, 94 с., 11 илл., 15 табл., библиогр. список – 58 наим.

В работе исследован кафе-бар «Pacha» и предложены мероприятия для формирования культуры знаний на предприятии общественного питания.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия, и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Предложены мероприятия для формирования культуры знаний на предприятии общественного питания позволяющий повысить деловую активность и улучшить конкурентные преимущества. Проведен анализ экономической эффективности предложенных мероприятий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6
1 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ 10
1.1 Корпоративная культура 11
1.2 Управление знаниями 15
1.3 Культура знаний 24
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН 31
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КАФЕ-БАРА «Pacha» 32
2.1 История организации 32
2.2 Анализ внешней среды кафе-бара «Pacha» 36
2.2.1 STEEP анализ кафе-бара «Pacha» 36
2.2.2 БКГ анализ кафе-бара «Pacha» 38
2.2.3 Матрица СЗХ - кафе-бара «Pacha» 40
2.2.4 Модель пяти конкурентных сил Портера 41
2.4 Анализ внутренней среды кафе-бара «Pacha» 43
2.5 SNW-анализ 53
2.6 SWOT-анализ 56
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА 59
3 ФОМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ЗНАНИЙ 60
3.1 Сформируйте осознание необходимости изменений 61
3.2 Диагностика движущий и сдерживающих сил 62
3.3 Разработка целей кафе-бара «Pacha» 63
3.4 Определение необходимых ценностей для формирования культуры знаний 65
3.5 Описание мероприятий для формирования культуры знаний 67
3.6 Разработка корпоративного сайта «Pacha» 72
3.7 Управляйте переходом, поддерживайте темп 75
3.8 Оценка эффективности предложенных мероприятий 76

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ 80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 83
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анализ внешнего окружения по методике STEEP 88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Особенностью развития мировой экономики со второй половины XX века стало использование знаний в качестве фактора общественного производства, что обеспечило существенный прорыв в области технических и технологических инноваций. Знания имеют разнообразные формы существования и проявления: от разрозненных фактов, специализированных баз данных, технических знаний, навыков и способностей работников до бизнес-процессов и инноваций, которые в комплексе составляют основу интеллектуального капитала предприятия. Важнейшими задачами процесса управления знаниями являются: преобразование индивидуальных, неявных знаний в корпоративные, извлечение новых и обновление существующих, а также формирование организационного контекста, который поддерживает производство и воспроизводство новых знаний. Эффективное применение знаний при производстве новых товаров и услуг превратилось в основное конкурентное преимущество современного предприятия и главное условие его развития в информационном обществе.

Формирование организационной культуры, ориентированной на обмен знаниями - важный фактор конкурентоспособности современной организации.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена потребностью в дальнейшем изучении формирования культуры знаний; а также особенностей ее формирования на предприятии, что позволит, во-первых, уточнить специфику управления знаниями на микроуровне, во-вторых, разработать алгоритм управления знаниями с определением соответствующих инструментов на каждом его этапе.

Недостаточная изученность и степень разработанности проблемы формирования культуры знаний, с одной стороны, и ее научно-практическая значимость для российской экономики - с другой, предопределили выбор темы диссертации, цели и задачи исследования.

Цель исследования.

Теоретическое обоснование формирования культуры знаний на предприятии и разработка инструментария извлечения, анализа и передачи знаний в рамках российских предприятий.

Реализация цели исследования предполагает постановку и решение следующих задач:

- определить место и роль знаний как приоритетного фактора производства;
- исследовать место знания в структуре интеллектуального капитала предприятия;
- охарактеризовать функции и структуру системы управления знаниями на предприятии;
- выявить объективные и субъективные причины формирования системы управления знаниями на предприятии;
- проанализировать особенности и существующие проблемы формирования культуры знаний на российских предприятиях;

Объектом, диссертационного исследования является предприятие общественного питания кафе-бар «Pacha».

Предметом диссертационного исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе создания и функционирования культуры знаний на предприятии.

Теоретической основой диссертационной работы послужили фундаментальные теоретические исследования, положения, и гипотезы зарубежных и отечественных ученых в области управления знаниями. Методологическую базу исследования в рамках системного подхода составили исторический, логический, субъектно-объектный и структурно-функциональный методы, а также комплексный экономический анализ, методы сравнения, индукции и дедукции, экспертных оценок, а также приемы научной абстракции, анализа и синтеза.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили аналитические и статистические обзоры, монографии, экспертные оценки и научно - практические разработки отечественных и зарубежных экономистов; материалы опубликованные в научной литературе, периодической печати и размещенные в справочных правовых системах и информационной сети Интернет; данные Федеральной службы государственной статистики РФ; результаты мониторинга предприятия Челябинской области, а также фактические данные, собранные автором и введенные в научный оборот в ходе работы над диссертацией.

Научные результаты и новизна исследования. Выявлены основные проблемы и перспективы развития культуры знаний в организациях. Учитывая специфические факторы отрасли предложены мероприятия по формированию культуры знаний на предприятии общественного питания, а именно в кафе-баре «Pacha».

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке мероприятий и систематизации инструментов в области управления знаниями на микроуровне, для формирования культуры знаний, позволяющих повысить эффективность функционирования предприятия и снизить степень неопределённости во взаимоотношениях с клиентами, партнёрами, контрагентами.

1 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

Корпоративная культура специфическая система корпоративных ценностей, норм и отношений сотрудников к труду, организации, обществу, клиентам, внешней среде, природе, друг к другу и к самим себе, которая способствует эффективной организационной деятельности и придает каждому элементу функционирования организации особый личностный и общественный смысл[1].

До настоящего момента в большинстве работ, посвященных этой теме, понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» четко не разводились, хотя само существование этих определений, по-видимому, предполагает различение феноменологии, стоящей за каждым из них. Так, например, абсолютно различными эти понятия считают Т.Ю. Базаров, А.А. Максименко и И.Грошев. Часть исследователей включают корпоративную культуру в состав организационной: Ю.Д. Красовский, Л. Колесникова, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, Э.А. Смирнов, Т.О. Соломанидина, В.В. Щербина.

А.И.Пригожин, наоборот, включает организационную культуру в состав корпоративной. Также немалая часть исследователей отождествляют эти понятия: О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак.

Я согласен с последней точкой зрения о том, что понятия корпоративной и организационной культуры можно считать тождественными. Некоторые авторы считают, что дальнейшие исследования понятия организационной и корпоративной культуры будут сходиться на смешении этих терминов[2]. Разделение этих терминов не несет практически никакой значимости в решении методологических проблем развития такого направления исследований в организационной психологии, как культура в организации. Дело в том, что различные характеристики, которые, по мнению некоторых из вышеперечисленных авторов, отличают организационную культуру от корпоративной (размер компании, вид бизнеса, коммуникации внутри компании),

не являются различными направлениями культуры организации. Эти и многие другие элементы составляют единое целое, характеризующее культуру конкретной компании, ее организационную или корпоративную культуру. Поэтому в данной работе не будет уделяться принципиальное внимание разделению этих двух понятий, будет употребляться термин «корпоративная культура».

1.1 Корпоративная культура

Корпоративная культура – это система принятых в компании и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов и норм поведения. В контексте управления знаниями корпоративная культура рассматривается как часть интеллектуального капитала компании.

Представители различных наук (социологии, культурологии, психологии, этики, менеджмента и других) в последние годы все чаще обращаются к вопросу формирования корпоративной или организационной культуры крупных компаний.

Между тем процесс формирования корпоративной культуры представляется в некоторых случаях весьма упрощенным и схематичным с точки зрения определения как его составляющих, так и инструментария. Зачастую корпоративную культуру сводят к: культуре внутренних отношений; уровню менеджмента; уровню коллективных неформальных связей и отношений между сотрудниками или между сотрудниками и управленческим персоналом и т.п. С точки зрения автора диссертации, корпоративная культура имеет комплексный характер, систему горизонтальных и вертикальных связей, внутренние и внешние формы проявления, субъективные и объективные предпосылки для развития (или, наоборот, стагнации), определенные инструменты и методы управления и т.п.

Культура организации позволяет сотрудникам находить подходящий способ действия в любой деловой ситуации. Например, если сотрудники какого-либо банка разделяют принцип «клиент всегда прав», они стараются спокойно реагировать на любые выходки посетителей и мягко решать конфликты. При этом

резкая реакция на поведение клиента по умолчанию считается нарушением организационной культуры, даже если посетитель однозначно не прав.

Корпоративная культура состоит из разных элементов, к основным из которых относятся:

- интеллектуальная концепция организации, включая ее миссию, ценности, цели существования.
- организационная структура и система субординации.
- система управления организацией.
- механизмы контроля.
- символы организации, включая элементы корпоративного стиля (логотип, гимн, фирменные цвета и т.п.).
- повседневные способы поведения сотрудников, включая ритуалы, привычки и т.п.

Корпоративная мифология, включая истории успехов и неудач фирмы и ее отдельных сотрудников.

Типы корпоративной культуры.

Организационные психологи и менеджеры используют различные способы типологии корпоративной культуры. Например, ирландский эксперт по организационной психологии Чарльз Хэнди выделяет следующие типы корпоративной культуры:

1. Культура власти. Для нее характерна концентрация управленческих функций в руках небольшой группы людей или одного человека, авторитарный стиль руководства, жесткий контроль за исполнением решений, низкий уровень бюрократизации.

2. Культура ролей. Для этого типа характерны высокий уровень бюрократизации, делегирование обязанностей и прав в зависимости от занимаемой должности, но не личной компетенции, коллективное принятие решений, контроль в соответствии со сложными процедурами.

3. Культура задач. Этот тип характеризуется наличием небольших групп сотрудников, ответственных за решение определенного круга задач. Права и обязанности делегируются сотрудникам, способным выполнять те или иные действия. Культура задач принята в организациях, где большинство сотрудников имеют хорошие профессиональные качества и способны работать на результат.

4. Культура индивидуальностей. Данный тип формируется в организациях, большинство членов которых считают, что в одиночку работают лучше, чем в группе. Это ставит под вопрос существование таких предприятий. Однако фирма с культурой индивидуальностей может успешно существовать, если ее сотрудники заинтересованы в профессиональных знаниях и умениях друг друга[3].

Профессор Университета штата Иллинойс Роберт Кук использовал следующую типологию корпоративных культур:

1. Конструктивные культуры. Они отличаются охотным сотрудничеством персонала друг с другом, стремлением членов организации совместно решать рабочие задачи.

2. Пассивно-защитные культуры. Они характеризуются стремлением сотрудников организации взаимодействовать друг с другом так, чтобы не пострадали их личные интересы.

3. Агрессивно-защитные культуры. В организациях с такой культурой сотрудники взаимодействуют друг с другом в первую очередь для того, чтобы сохранить собственную должность.

Один из ведущих интернет-магазинов мира Amazon является примером организации с выраженной корпоративной культурой. Создатель Amazon Джефф Безос считает бренд Amazon стержневым атрибутом культуры этой организации. Также компания уделяет повышенное внимание качеству обслуживания. Служба поддержки Amazon считается наиболее лояльной к клиентам среди всех крупных компаний мира, что культивируется на уровне организационной культуры.

Формирование корпоративной культуры.

Корпоративная культура формируется под воздействием стихийных и направленных факторов. К первым относятся внешняя среда, в которой функционирует организация, включая общественные нормы, рыночную и экономическую ситуацию, место организации в обществе. Ко вторым относятся целенаправленные действия руководства и рядовых сотрудников по формированию корпоративной культуры.

На практике, руководители редко сталкиваются с возможностью формировать корпоративную культуру «с нуля». Это возможно, если организация только создана и начинает работать. Обычно построение корпоративной культуры связано с необходимостью изменить уже сформировавшуюся в организации культуру.

Существует большое количество моделей формирования корпоративной культуры. Воспользуйтесь следующей, если вы строите новую культуру в существующей организации:

- измените или сформулируйте заново интеллектуальную концепцию организации. Сотрудники и клиенты должны понимать, для чего работает ваша фирма, каковы ее ценности и подходы к работе.
- продемонстрируйте сотрудникам приверженность руководства к организационной культуре. Руководители должны стать трансляторами ценностей организации. Кроме этого, они должны формально и неформально поощрять принятие корпоративной культуры сотрудниками.
- создайте условия, благоприятные для развития и укрепления корпоративной культуры. Например, если вы декларируете, что частью корпоративной культуры является взаимовыручка, поощряйте сотрудников за совместное решение задач и не допускайте явной внутренней конкуренции.
- учитывайте особенности корпоративной культуры, отбирая и адаптируя новых сотрудников. Организациям, декларирующим клиенто-ориентированность, не стоит брать на работу конфликтных специалистов.

- поощряйте как соблюдение норм корпоративной культуры, так и конструктивные инновационные предложения. Культура организации должна развиваться и адаптироваться к особенностям среды.

Формирование корпоративной культуры — бесконечный процесс. Если вы активно формируете культуру своей организации, то замечаете первые результаты спустя годы. Однако вряд ли вы когда-нибудь захотите остановиться и сказать, что культура компании больше не нуждается в развитии.

В любом случае, наличие конструктивной культуры обеспечивает дополнительные преимущества вашей компании. Поэтому приступайте к формированию организационной культуры немедленно. А начать стоит с себя.

1.2 Управление знаниями

Что из себя представляет система управления знаниями? Поскольку сама концепция зародилась за рубежом, за ответом на этот вопрос мы обратились к зарубежным источникам.

Управление знаниями (knowledge management) — это концепция, которая появилась примерно два десятилетия назад, где-то в 1990х. Пожалуй, можно сходу дать определение термину «управление знаниями» — это организация и систематизация информации и знаний в компании. Однако это определение звучит как-то расплывчато и слишком широко, но при этом — как ни странно — не дает увидеть полной картины. В самом начале становления систем управления знаниями Томас Давенпорт предложил определение, которым пользуются до сих пор: «правление знаниями — это процесс сбора, распространения и эффективного использования знаний».

Несколько лет спустя Gartner Group предложила более подробное определение:

«Управление знаниями — это система, которая предполагает интегрированный подход к поиску, сбору, оценке, восстановлению и распространению всех информационных активов предприятия. В состав таких активов могут входить базы

данных, документы, политики, процедуры, а также знания и опыт отдельных работников, которые ранее не фиксировались».

У обоих определений очень организационная, корпоративная природа — ведь исторически системы управления знаниями формировались именно в организациях. Пожалуй, основная суть системы управления знаниями в сборе и фиксации информации и знаний, которыми владеют сотрудники, и в распространении этих знаний между всеми членами коллектива.

Явные, потенциально явные и неявные знания.

В литературе знания, как правило, подразделяются на явные и неявные (которые находятся в головах сотрудников). Однако эта классификация кажется слишком упрощенной и даже вводит в некоторое заблуждение. Существует более продуманная и адекватная классификация знаний: явные, потенциально явные и неявные знания.

Явные: информация или знания, зафиксированные на материальных носителях.

Потенциально явные: информация или знания, которые еще не зафиксированы в материальной форме, но могут быть преобразованы в явные.

Неявные: информация или знания, которые сложно зафиксировать на материальных носителях.

В предметной литературе распространен классический пример «неявных» знаний от бизнесменов Нонака и Такеучи: для разработки и запуска в производство домашней хлебопечки требовались такие «кинестетические» знания, которые инженеры могли получить только работая рука об руку с пекарями и изучая ощущения от замешивания настоящего хлебного теста[4].

Опасность упрощенного подразделения знаний только лишь на явные и неявные в том, что мы начинаем слишком упрощать методологии управления знаниями: для явных знаний используются методики «сбора информации», для неявных — методики «соединения людей». В этом контексте легко упустить тот факт, что в большинстве случаев требуется также преобразование неявных и

потенциально явных знаний в явные — то есть их фиксация на материальных носителях.

Составляющие систем управления знаниями.

Из чего состоит система управления знаниями? Очевидный ответ: из информации и данных, которые доступны всем членам организации через специальные порталы и системы управления контентом (content management systems).

Базы извлеченных уроков (lessons learned).

В базе извлеченных уроков фиксируются и находятся в общем доступе те знания и опыт, которые были получены в ходе операционной деятельности, но не подлежат документированию в рамках стандартных процедур. В контексте управления знаниями упор обычно делается на сбор данных лично от участников деятельности, то есть превращение неявных знаний в явные.

Ранее в управлении знаниями использовался термин «лучшие практики» (best practices), но «извлеченные уроки» вскоре пришли на смену этому термину. Почему? Термин «извлеченные уроки» шире и содержательнее, в то время как «лучшие практики» ограничены по значению и явно подразумевают наличие какой-то одной «лучшей практики» для каждой ситуации. То, что в Северной Америке является лучшей практикой, может быть совершенно неуместным в контексте другой культуры. По инициативе ведущих международных консалтинговых фирм термин был заменен. Тем не менее, «лучшие практики», а позднее «извлеченные уроки» стали отличительной чертой системы управления знаниями на ранних этапах развития.

История происхождения «извлеченных уроков».

Конечно, сам опыт сбора информации о лучших практиках или извлеченных уроках далеко не новый. Одним из возможных предшественников этой практики можно считать «разборы полетов», которые проходили у пилотов после завершения миссий во времена Второй мировой войны. Основной целью таких разборов полетов была военная разведка, но очевидна была и

дополнительная цель: сбор извлеченных уроков (хоть тогда этот термин и не использовался), чтобы передать знания другим пилотам и инструкторам.

Военные являются ярыми сторонниками концепции извлеченных уроков. Они обозначают уроки специальным термином: «отчет по результатам операции» (after action report). Суть концепции очень проста: не стоит полагаться на то, что сам участник операции подготовит отчет. Скорее всего, по завершении операции будет множество других дел, требующих его внимания. Должна существовать система, в рамках которой выделенный специалист по управлению знаниями проведет опрос участника операции, «отделит зерна от плевел» и обеспечит сохранение и распространение извлеченных уроков.

Современные примеры использования «извлеченных уроков».

Концепция извлеченных уроков ни в коем случае не сводится только лишь к военной отрасти. Лэрри Прусак описывает одно из самых слабых (по его мнению) мест корпоративных систем управления знаниями: зачастую по мере завершения проекта не проводится «разбор полетов» и не создается «отчет по результатам операции» — проектные команды быстро расформировываются, а члены команды назначаются на другие проекты[5]. Организациям, которые работают по принципу проектных команд, необходимо уделять больше внимания сбору информации об извлеченных уроках и выделить ответственного за проведение такого рода работ.

Отличный пример «извлеченного урока» приводит консультант по управлению знаниями Марк Мацци. История произошла, когда он работал в отделе управления знаниями в фармацевтической компании Wyeth. Компания Wyeth только что выпустила на рынок новый препарат для детей. Предполагалось, что продажи нового препарата будут выше, чем предыдущих: новое лекарство нужно было принимать раз в день, благодаря чему родителям было проще обеспечить соблюдение режима лечения.

Уровень продаж, достаточно высокий на начальном этапе, вскоре начал падать. Один из продавцов в ходе разговора с покупателями выяснил, что причиной падения продаж был неприятный вкус лекарства, вследствие чего дети

отказывались принимать препарат. Решением стал апельсиновый сок, который прекрасно маскировал неприятный вкус лекарства. Продавцы стали предупреждать лечащих врачей, что лекарство нужно принимать вместе со стаканом апельсинового сока — и продажи выросли.

Недостатки системы извлеченных уроков.

Однако применение на практике системы извлеченных уроков связано с определенными политическими и операционными сложностями. На многие вопросы оказалось сложно дать ответ. Кто решает, что извлеченный урок обладает определенной практической ценностью? Все ли работники имеют право на внесение в систему своих извлеченных уроков? Система работала наиболее успешно, когда находилась под постоянным наблюдением, которое подразумевало механизм проверки и утверждения извлеченных уроков до внесения их в систему. Насколько долго урок остается в системе? Кто принимает решение, что существующий урок больше не актуален?

Системе необходима четкая процедура проверки и фильтрации уроков. В противном случае процент действительно полезной информации в базе извлеченных уроков будет снижаться, а сама база станет громоздкой и неудобной.

Чтобы устаревшие уроки не загромождали систему, но оставались доступными при необходимости, нужно обеспечить процесс архивации данных.

Таким образом, прежде чем запускать систему извлеченных уроков, необходимо ответить на все эти вопросы и разработать четко отлаженные механизмы функционирования. В противном случае, система себя не оправдает и все ваши усилия по ее запуску пройдут впустую.

Стадии развития систем управления знаниями.

Если взглянуть на стадии развития систем управления знаниями с исторической точки зрения, можно многое понять о структуре этих систем.

Первая стадия: Информационные технологии.

Причиной появления систем управления знаниями стали, по большей части, информационные технологии. Концепция интеллектуальной собственности

выступила неким каркасом системы, а интернет стал инструментом. Организации с энтузиазмом приняли новые возможности, которые открывал интернет: обмен знаниями между подразделениями стал куда проще, отпала необходимость каждый раз «изобретать велосипед», появилась возможность опережать конкурентов и повышать прибыль.

Термин «управление знаниями» впервые запустила консалтинговая компания McKinsey. Они быстро поняли, что создали отличный новый продукт, и в 1992 году Эрнст и Янг организовали первую конференцию по управлению знаниями в Бостоне. Главным результатом первой стадии развития систем управления знаниями стало то, что для повышения эффективности обмена знаниями и информацией стали использоваться новые технологии.

Первую стадию развития систем управления знаниями хорошо характеризует известное высказывание бывшего генерального директора Texas Instruments: «Если бы мы только знали, что мы знаем!» Именно на первой стадии в системах управления знаниями появились «лучшие практики» и «извлеченные уроки».

Вторая стадия: Человеческие ресурсы и корпоративная культура.

Развитие систем управления знаниями вступило во вторую стадию, когда стало понятно, что простое использование технологий не обеспечивает достаточно эффективного обмена информацией и знаниями. Необходимо было задействовать самих людей и культурные аспекты их взаимодействия. Вторую стадию можно было бы описать фразой про бейсбольное поле из старого фильма «Поле чудес»: «Если ты построишь его, они придут». Хотя, если не уделить достаточное внимание человеческому фактору, такой подход легко может привести к быстрому и очень обидному провалу.

Стало очевидно, что применение систем управления знаниями должно повлечь за собой значительные изменения в корпоративной культуре. Возьмем, к примеру, описанный выше случай с детским лекарством, которое нужно было запивать апельсиновым соком. Доходы фармацевтов состоят не только из

зарплаты, но и из премии, которую они получают по итогам продаж за год. Какой смысл фармацевту делиться с кем-то своим открытием, если это, скорее всего, повлечет снижение его премии в следующем году? Необходимы существенные изменения в корпоративной культуре, чтобы побудить сотрудников обмениваться информацией и знаниями. Таким образом, система управления знаниями выходит за рамки простого структурирования информации и обеспечения доступа к ней.

На второй стадии в системах управления знаниями появляются «сообщества специалистов-практиков». Ключевым событием, ознаменовавшим переход от первой стадии ко второй, стала конференция The Conference Board 1998 года, которую посетило значительное количество специалистов из HR-подразделений. А в 1999 году количество специалистов по управлению человеческими ресурсами среди посетителей конференции впервые превысило количество IT-специалистов.

Третья стадия: Систематика и управление контентом.

Осознание важности контента, а точнее его систематизации (то есть упорядочения, описания и структурирования) положило начало третьей стадии. Организации осознали, что в информации нет никакого толку, если нет возможности быстро отыскать нужные данные при необходимости. Так на третьей стадии в системах управления знаниями появились термины «систематика» и «управление контентом». Тема управления контентом впервые была затронута на конференции KMWorld в 2000 году, а в 2001 на той же конференции управление контентом стало одной из самых обсуждаемых тем. В 2006 году на конференции был учрежден двухдневный мастер-класс, посвященный систематике, который проводится и в настоящее время.

Проблемы систем управления знаниями.

Одной из важных проблем современных систем управления знаниями является сохранение знаний пенсионеров. Вопрос обостряется тем, что большой пласт сотрудников, рожденных в послевоенный период бэби-бума, сейчас выходят на пенсию. Одной из возможных техник работы с пенсионерами является подход извлеченных уроков: карьерный путь пенсионера рассматривается как проект, и по

нему составляется отчет. Однако в результате мы получим огромную свалку данных, которые будут полезны лишь в отдельных случаях.

Гораздо более эффективным представляется вовлечение пенсионеров в работу, поддержание с ними связи посредством сообществ специалистов, а также с помощью систем местонахождения компетенций. Настоящую ценность представляет не информация, которую способен оставить после себя работник, а знания, которые создаются при взаимодействии пенсионера с текущими сотрудниками организации. Возможен такой сценарий взаимодействия: пенсионер говорит: «Мне кажется, что…», на что ему отвечает текущий сотрудник: «Да, но здесь…». Таким образом рождается дискуссия, в ходе которой пенсионер передает свои знания и участвует в нахождении лучшего решения. То есть решение является не просто результатом знаний пенсионера, а скорее результатом взаимодействия работников.

Еще один скачок в развитии системы управления знаниями обусловлен новым современным взглядом на знания организации. Все чаще к системе управления знаниями относят весь поток информации и знаний, которые могут быть полезны организации, включая внешние знания: информацию от поставщиков товаров и услуг, клиентов и т.д.

Есть ли будущее у концепции управления знаниями?

Ответ очевиден: есть. Возьмем хотя бы результаты библиометрического анализа: просто посчитаем количество статей в бизнес-литературе, которые описывают те или иные концепции бизнеса[6]. Большинство таких концепций быстро набирают популярность, достигают ее пика примерно за 5 лет, а потом их показатели почти так же стремительно падают.

Рисунок 1.1 - количество статей в бизнес-литературе с фразой "Knowledge Management" в заголовке.

Если добавить к этому списку статьи с аббревиатурой "КМ" в заголовке, получим следующий график[6]:

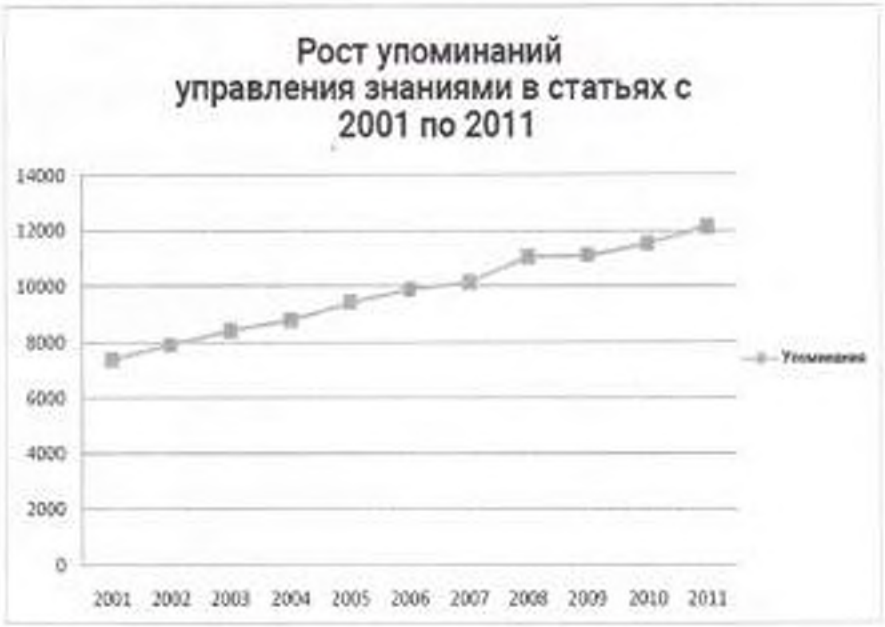


Рисунок 1.2 – Рост упоминаний управления знаниями в статьях с 2001 по 2011

Цифры говорят о том, что управление знаниями — это не просто модное течение, у этой концепции есть будущее.

1.3 Культура знаний

Корпоративная культура компании является одним из важнейших факторов успешного внедрения управления знаниями в организации. В компаниях, реализующих проекты и инициативы по управлению знаниями, необходимо формировать особый тип корпоративной культуры - культуру знаний. Абсолютное большинство управленцев современных корпораций признает важность накопления, сохранения и систематизации знаний для совершенствования процессов, связанных с управлением организацией.

Культура знаний - это определенная корпоративная философия, включающая базовые принципы и ценности компании, соответствующие стратегическим целям, приоритетам, стратегии управления знаниями, на которую ориентируются в своей деятельности и разделяют все сотрудники компании[7]. Она должна обеспечить создание атмосферы, способствующей вовлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения и регулярного обмена знаниями всех сотрудников компании.

Уровень корпоративного знания - интеллектуальный ресурс, который складывается из знаний индивидуумов, работающих в одной организации. Каждый из индивидуумов обладает уникальным набором знаний и опыта, полученным, накопленным и осмысленным как в предыдущий период, так и за время работы в организации.

Анализ корпоративной культуры может быть одним из первых шагов для внедрения системы управления знаниями. Одной из основных предпосылок культуры, которая скорее способствует, чем препятствует управлению знаниями, является доверие[8]. Когда сотрудники чувствуют, что их уважают, что на них смотрят как на профессионалов, и что они могут доверять остальным членам организации, тогда они будут делиться своими знаниями. Доверие помогает избавиться от любых потенциальных проблем, которые возникают из-за отсутствия уверенности в том, что человек на другом конце не будет приписывать себе авторство этих знаний, или, что он не станет использовать их неуместно.

Формирование культуры знаний.

Культура организации может быть заложена основателем фирмы (например, в Уолт Дисней), может формироваться постепенно, по мере борьбы организации за выживание в окружающей среде (Coca-Cola), может быть создана конкретными людьми, например, менеджерами, поставившими себе такую задачу (General Electric). Главным в культуре организации является то, что она способна уменьшать степень коллективной неопределенности, вносить ясность в то, что ожидает членов коллектива, обеспечивать целостность за счет ключевых ценностей норм, воспринимаемых членами коллектива как вечные и передаваемые из поколения в поколение, создавать неотделимость от коллектива и преданность общему делу и освещать перспективу развития организации, давая тем самым заряд энергии для движения вперед[9].

Формирование организационной культуры, ориентированной на обмен знаниями - важный фактор конкурентоспособности современной организации. Известно много организаций, которые сформировали соответствующую культуру и достигли значительных результатов. Для интенсивного обмена знаниями во многих современных фирмах, к примеру, особым образом строится рабочее пространство офисных помещений. В таких помещениях можно увидеть лишь небольшие перегородки, которые выделяют индивидуальное рабочее место из большого единого пространства, что способствует более интенсивному общению сотрудников и в конечном счете более интенсивному и результативному обмену знаниями. Иногда достаточно обеспечить людей средствами коммуникации, которые делают более эффективной групповую работу и повышают культуру обмена знаниями.

В своей известной книге Б. Гейтс приводит в пример президента автомобильного производства корпорации Ford Жака Нассера, который раз в неделю рассылает электронные почтовые послания 89 тыс. своих подчиненных по всему миру. В них он делится с людьми новостями - как хорошими, так и плохими. Кроме отправителя никто эти письма не редактирует, мало того, он сам читает

ответы, которых ежемесячно приходит несколько сотен. Президент сам дает поручения своим помощникам, если требуется продолжить переписку.

Гейтс пишет: "Я тоже обращаюсь к служащим Microsoft по всему миру с электронными посланиями по важнейшим вопросам. Как и Жак Нассер, я сам читаю адресованные мне письма работников компании и даю такие же поручения. Почтовые обращения сотрудников, предпринимаемые ими по собственной инициативе, чрезвычайно для меня полезны - таким образом я получаю возможность быть постоянно в курсе того, какие проблемы их волнуют и что они на этот счет думают..."[10].

Культура знаний - это корпоративная философия, включающая в себя базовые принципы и ценности компании, соответствующие целям и стратегии управления знаниями, на которую ориентируются в своей деятельности и которые разделяют все сотрудники компании.

Культура знаний закладывает в деятельность организации такие нормы, как постоянное генерирование идей, инновационный подход к развитию, информационная открытость, готовность к переменам, образование в самом широком смысле. Культура знаний подразумевает, что движимая знаниями организация добывает информацию из самых разнообразных источников.

Возникают сложности формирования любой корпоративной культуры – и прежде всего соответствие личности (ценности, убеждения и др. характеристики) основных носителей культуры и поставленных ими целей, соответствие черт культуры и личности сотрудников, их осознанных целей и т.д. Это огромный труд в создании человеческих взаимоотношений, не имеющий быстрых результатов, рассчитанный на долгосрочную перспективу, сложно измеряемый и т.д. Сделать так, чтобы эксперты готовы были делиться своими знаниями, а люди не боялись задавать вопросы. Чтобы все точно понимали, что предлагать идеи и сообщать о проблемах это поощряется, а не наоборот. Классическая корпоративная культура часто наводит людей на ошибочные мысли – кто нашел проблему, тот и крайний, а кто предложил улучшение, тот его пусть и внедряет. Понятно, что никто такую

культуру специально не создает, но для многих все выглядит именно так. Даже если бороться с такой культурой, то всплывает еще ряд этических вопросов, которые могут затормозить обмен знаниями.

Одними стимулами задачу обмена знаниями между сотрудниками организации решить нельзя. Вот почему так важно от внутренней установки «знания есть власть, и делиться ими не следует» перейти к новой, более перспективной установке: «свободный обмен знаниями есть источник успеха организации и личности». Переход от одной установки к другой - сложный процесс, но именно от него зависит эффективность стратегий управления знаниями. Это крупномасштабное изменение, которое касается и мотивационных элементов, и обучающих систем, и критериев, и показателей деятельности организации. Оно касается также формирования новых отношений, направленных на эффективное использование персональных знаний и знаний организации в целом. Инвестирование в доверие в современных организациях подчас значительно важнее, чем инвестиции в оборудование.

Компании и организации в определении своих ценностей или их видения включают в них два ключевых элемента: корпоративную культуру и людей — сотрудников организации. Таким образом, мы достраиваем систему нашего понимания взаимодействия этих элементов организации: люди, составляющие организацию, являются инструментом передачи знаний, с одной стороны, и целевой группой получения знаний – с другой. Управление знаниями выступает значимой частью корпоративной культуры организации.

Не менее важным является то, что организация, обладающая набором эффективных методик, обеспечивающих передачу знаний внутри организации, сформировавшая саморазвивающуюся систему, приобретает тем самым ряд преимуществ перед организацией, постоянно приобретающей и отпускающей людей на рынок труда.

Эти организации разного типа по своему внутреннему и социальному развитию. Первый тип ставит самые высокие цели, и специалисты

рассматриваются как основной фактор их достижения и поддержания, а второй тип рассматривает возможность достижения таких же высоких целей за счет организационных мер. Но и в том, и в другом случае эффективное управление процессом трансляции знания и обеспечения его получения каждым сотрудником является основополагающим условием поддержания высокого уровня организационно-корпоративной культуры.

Для того чтобы успешно реализовать корпоративную стратегию управления знаниями, К. Джанетто и Э. Уиллер предлагают осуществить следующие шаги, связанные с формированием культуры знаний:

1. Развитие в компании культуры, для которой были бы характерны командный дух, доверие и сотрудничество.

2. Создание условий для более активного обмена знаниями, разъяснение связанных с этим преимуществом.

3. При необходимости осуществление определенных изменений, касающиеся культуры компании.

4. Анализ действующих в компании систем оценки работы и вознаграждения.

5. Увязка проекта по внедрению управления знаниями с другими программами совершенствования управления, например, с программами управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, преобразования культуры и улучшения работы с потребителями.

6. Обеспечение того, чтобы менеджеры делились с другими сотрудниками релевантными знаниями (если они не конфиденциальны) и побуждали к этому же своих подчиненных; предоставление служащим возможности ознакомиться с бизнес-планами, перспективными проектами, кадровой политикой, планами обучения персонала, бюджетами, заявлениями, миссией и целями компании[11].

Формирование корпоративной культуры знаний должно найти отражение в ценностях, нормах, правилах поведения, мотивации сотрудников, формах общения, коммуникациях, стиле руководства и других ее основных элементах.

Корпоративная культура должна способствовать созданию нового знания, генерации идей, новаторству, творчеству во всех подразделениях компании.

Различные исследования, проводившиеся в последнее время, позволяют сформулировать ряд общих принципов, лежащих в основе развития творческих начал в организации. К ним можно отнести:

- формулирование общих направлений деятельности, а не только конкретных задач
- поощрение инициативы, самостоятельности и готовности брать на себя ответственность;
- формирование структуры, которая предоставляет реальные возможности для проявления инициативы и творческого труда;
- предоставление творческому работнику права на ошибку;
- внимательное отношение к новым идеям, нестандартному мышлению;
- организация работы в областях, граничащих с различными научными дисциплинами;
- обеспечение свободного движения информации.

Для формирования у сотрудников компании новых знаний, генерирования новых идей необходимы определённые условия. Международная компания «3М», где внутренние инновации стимулируются уже более 100 лет, придерживается правила, согласно которому сотрудники научно-исследовательских центров имеют возможность использовать 15% рабочего времени и научно-техническую базу фирмы для поиска новых идей. В российском отделении компании получили распространение креативные презентации, на которых сотрудники из разных отделов обсуждают результаты работы одного из подразделений и высказывают свое мнение о возможностях его развития. Как показала практика, из самых нестандартных и нетипичных идей и советов в итоге могут формироваться новые продукты и подходы к управлению.

Основные характеристики культуры УЗ.

За основу разработки модели корпоративной культуры, способствующей развитию управления знаниями в организации, мной была взята модель Д. Дэнисона и исследования Gruber and Duxbury, приводимые в книге Т. Далкир «Управление знаниями в теории и на практике».

Д. Дэнисон определил основные особенности корпоративных культур у лидирующих и отстающих предприятий. Было доказано, что 4 составляющих корпоративной культуры оказывают наибольшее влияние на ключевые показатели эффективности предприятия в целом:

1. Вовлеченность
2. Адаптивност
3. Взаимодействие
4. Миссия

Исследование Gruber and Duxbury выделили признаки культуры, обеспечивающей обмен знаниями:

1. Система вознаграждений
2. Открытость
3. Поддержка обмена знаниями
4. Доверие
5. Поддержка руководства

Совместив ключевые моменты этих двух моделей, мы пришли к выводу, что корпоративная культура, характерная для развития УЗ в компании, включает в себя следующие особенности:

1. Система поощрений (поощрения, вознаграждения за обмен знаниями, распространение знаний и выработку нового знания).

2. Адаптивность компании (способность организации реагировать на внешние изменения, открытость к инновациям, ориентация на клиентов).

3. Взаимодействие (взаимодействие подразделений, сотрудников, открытость, общение и согласованность между отделами).

4. Миссия (настроенный обмен информацией о компании между руководителем и подчиненными, понимание и разделение сотрудниками целей, миссии компании, доверие между подчиненными и руководителем).

5. Вовлеченность (насколько сотрудникам компании характерна высокая степень личной ответственности за общие результаты деятельности. Имеют ли место принципы добровольности и непринужденности. Насколько каждый из сотрудников заботится о долгосрочном благосостоянии компании.)

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН.

От внешнего и внутреннего восприятия корпоративной культуры зависят процессы производства и реализации основного продукта компании, договорные процессы, принятие и реализация решений, коммуникации и т. д. Корпоративная культура является одним из наиболее влиятельных факторов успешного развития компании, повышения ее эффективности и производительности.Вместе с тем, управление знаниями, как инновационное направление в менеджменте, таким же образом повышает эффективность компании, и руководителям необходимо понимать значимость этих двух факторов.

Внедрение УЗ почти всегда требует изменений в корпоративной культуре – если это и не полная трансформация, то, по крайней мере, корректировка существующих культурных особенностей, Корпоративная культура является ключевым компонентом, который обеспечивает циркуляцию знаний и информации внутри организации. Сила и направление корпоративной культуры будет почти всегда более важным компонентом, чем технологии общения, которые осуществляются, благодаря обмену знаниями. В связи с этим очень важно понимать, чем характеризуется корпоративная культура, отвечающая требованиям управления знаниями, и в каком направлении ее стоит развивать.

В первую очередь нужно понимать, что культура обмена знаниями строится на доверии, поэтому нужно информировать, привлекать и вдохновлять

сотрудников, когда происходят изменения, которые необходимы Вашей организации.

И помимо общей атмосферы доверия в компании, необходимо учитывать следующие компоненты: систему стимулирования в организации, адаптивность организации, которая отражалась бы и на сотрудниках, взаимодействие отделов и подразделений между собой, понимание миссии своей организации и разделение ценностей. А также важна вовлеченность сотрудников в общее дело и чувство ответственности за свою работу и за организацию в целом.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КАФЕ-БАРА «Pacha»

2.1 История организации

Кафе-бар «Pacha» начал свою деятельность в 2015 году в г. Челябинске.

Предприятие создано с целью получения прибыли от хозяйственной деятельности, которая направлена на удовлетворение спроса населения в общественном питании.

Основным преимуществом рассматриваемого кафе являются средние цены, широкий ассортимент продукции и высокий уровень обслуживания.

Миссия и цели организации

Организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет определенных ориентиров, направлений, которые задают то, чего она хочет добиться своей деятельностью.

Миссия рассматриваемого предприятия: «Высокое качество по доступной цене». Такая формулировка миссии означает, что организация в качестве конкурентного преимущества выделяет достойное качество за невысокие цены. А именно это стремятся найти потребители. Данная миссия определяет работу предприятия, а точнее, уровень продаваемой продукции – высокий.

Предприятие очень дорожит своей репутацией, следуя таким нравственным принципам, как профессионализм, порядочность, честность, ответственность, надёжность, дисциплинированность. Для любой организации очень важно как оценивается его работа в обществе.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл её существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде её целей.

Каждая реализованная цель – этап развития организации. Поставленная цель дисциплинирует, упорядочивает, организует работу, людей и процессы, мотивирует и побуждает к действию.

Цели рассматриваемой организации и необходимые для их достижения задачи рассмотрены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – цели и задачи кафе-бара «Pacha»

Цели:	Задачи:
К концу 2017 года выйти на проектную мощность предприятия с годовым объёмом выручки более 7 млн. руб. (без НДС).	1. обеспечение максимальной вовлеченности персонала к участию в развитии компании; 2. разработка новых подходов к рекламе (поиск новых рекламных агентств для сотрудничества и подбор наиболее эффективных для кафе-бара «Pacha» методов и способов продвижения);
К концу 2017 года занять лидирующее положение на рынке в Челябинской области.	1. стабильное получение прибыли; 2. совершенствование системы мотивации персонала;
К концу 2017 года расширить ассортимент кухни.	1. обучение персонала или прием на работу специалистов; 2. анализ рынка и выявление наиболее приоритетных направлений развития.

Организация включает в себя три отдела:

1) Отдел продаж и развития:

- Менеджер по продажам – 1 человека;
- Менеджер по развитию - 1 человек;

2) Зал:

- Администратор – 2 человека;
- Бармен-кассир – 2 человек;
- Официант – 4 человека;
- Кальян – 2 человека;
- Уборщик – 2 человек;

3) Кухня:

- Шеф повар – 1 человек;
- Повар – 4 человек.

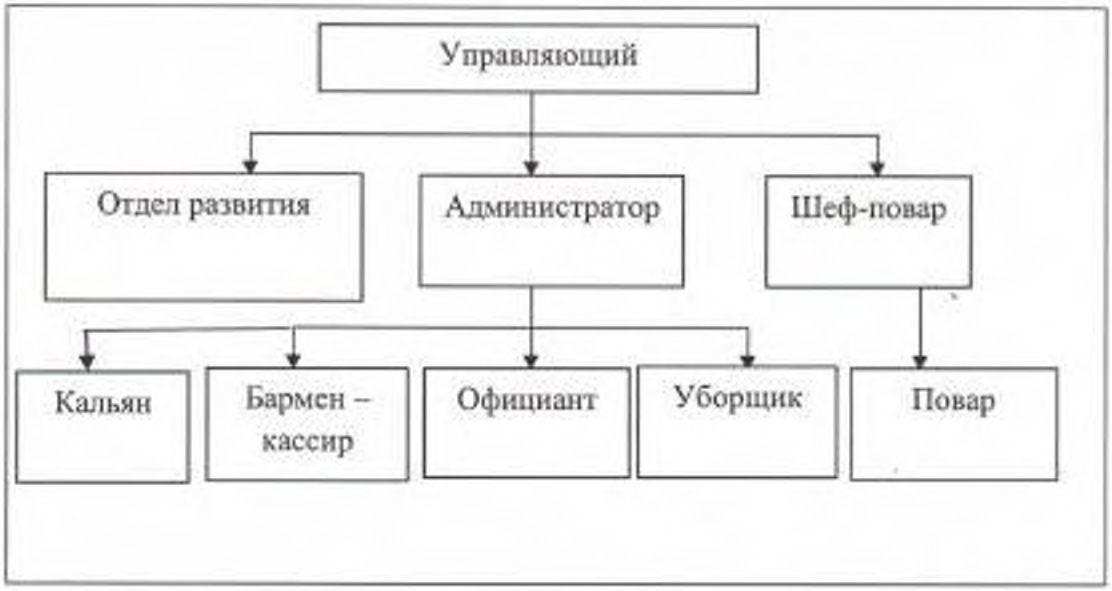


Рисунок 2.1 – Организационная структура кафе-бара «Pacha»

Бухгалтерское и юридическое сопровождение определены на аутсорсинг.

Рисунок. 2.2 - Функциональная структура Кафе-бара «Pacha»

Функциональные обязанности сотрудников:

- Директор:
  - Ведение переговоров;
  - Контроль;
  - Ведение документооборота;
  - Финансовое планирование;
  - Утверждение коммерческих предложений, ТЗ, ЧТЗ и ТЭО;
  - Взаимодействие с органами власти.
- Менеджер по продажам:
  - Работа с существующей базой клиентов;

- Поиск новых клиентов;
- Заключение договоров.

- Менеджер по развитию:
  - Проведение аналитических исследований по заданной тематике;
  - Составление и реализация стратегии развития компании;
  - Внесение предложений по оптимизации работы.
- Администратор:
  - Организация работы персонала;
  - Контроль качества обслуживания
  - Решение возможных конфликтов.
- Официант:
  - Поддержание чистоты в зале;
  - Подает заказанные блюда;
  - Производит с посетителем полный расчёт.
- Бармен кассир:
  - Принимает заказы от посетителей
  - Обслуживает посетителей за барной стойкой
  - Получает товары и продукты со склада.
- Уборщица:
  - Уборка помещений;
  - Удаление пыли с мебели;
  - Сбор и транспортировка мусора.
- Шеф-повар:
  - Организация поваров;
  - Составляет график выхода поваров на работу;
  - Разработка инструкций.
- Повар:
  - Планирует меню;
  - Приготовление блюд;

- Декорирует блюда.
- Кальянщик:
- Приготовление кальянов.

2.2 Анализ внешней среды кафе-бара «Pacha»

Анализ внешней среды включает исследование микросреды и макросреды организации.

2.2.1 STEEP анализ кафе-бара «Pacha»

Для выявления наиболее значимых факторов внешней среды проведём комплексный анализ факторов – STEEP-анализ, который позволяет понять рынок, позицию компании, её потенциал и направления бизнеса. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде таблицы. На практике этот анализ удобно применять в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании.

Итоги анализа влияния факторов внешней среды на кафе-бар «Pacha» представлены в таблице 2.2 (подробный анализ приведён в таблице А).

Таблица 2.2 – Анализ внешнего окружения кафе-бара «Pacha» по методике STEEP

Фактор	Средний балл
Социо-культурные факторы	- 0,725
Политические факторы	0,33
Технологические факторы	1,13
Экономические факторы	-4.24
Экологические факторы	-2
ВСЕГО (+)	**+1.66**
ВСЕГО (–)	**-6.965**

Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность. Среда характеризуется

большой степенью изменчивости или подвижности. Для более наглядного анализа составим профиль среды (рисунок 2.3).

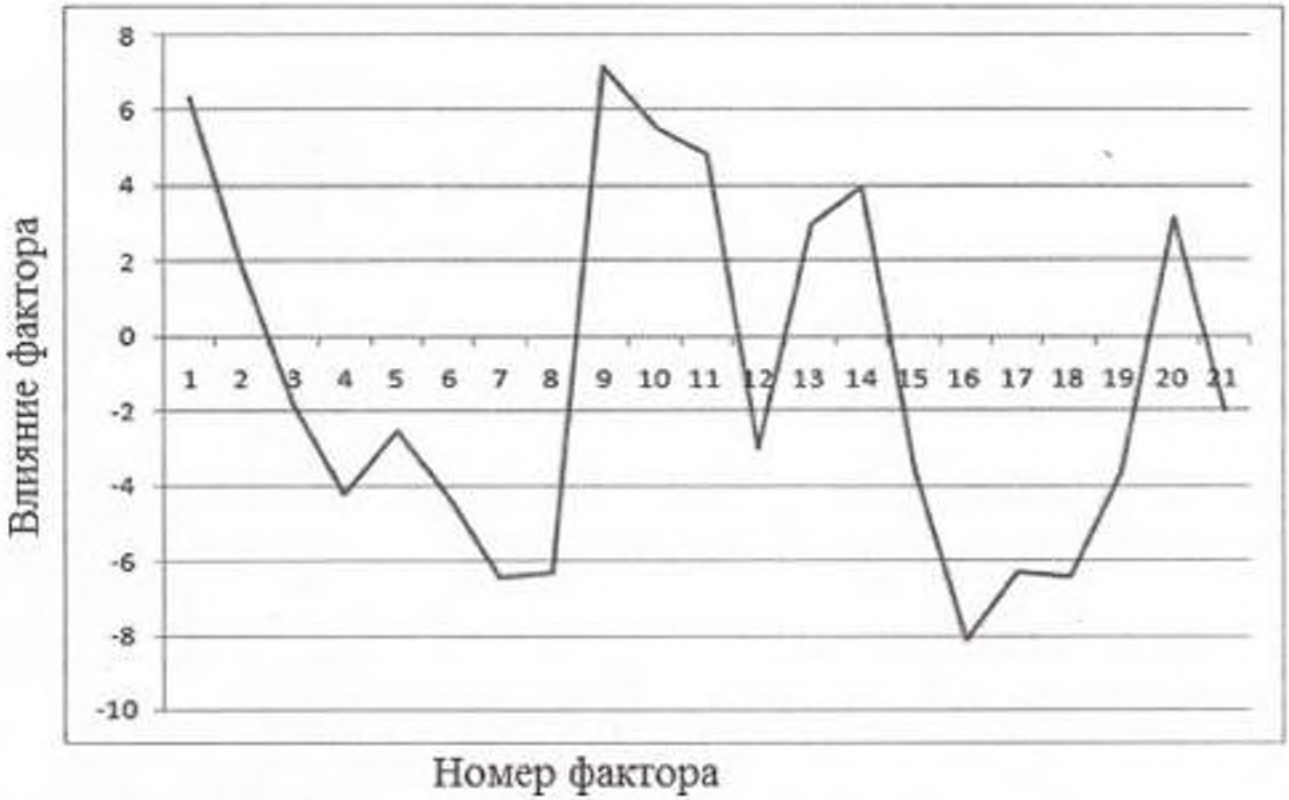


Рисунок 2.3– Профиль среды кафе-бара «Pacha»

Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

Как видно из таблицы 2.2, организация испытывает на себе большое влияние комплекса факторов. Поэтому, чтобы удерживать или увеличивать захваченный сегмент рынка, необходимо постоянно следить за изменениями в окружающей конкурентной среде, расширять спектр услуг.

Наиболее значительным и отрицательным является влияние экономических, социально-культурных и экологических факторов. Это обусловлено тем, что эти области наиболее подвержены изменениям, что особенно обострилось в условиях мирового экономического кризиса. Данные факторы характеризуются непредсказуемыми изменениями. Необходимо учитывать эти

факторы при планировании деятельности и стараться свести к минимуму угрозы по тем факторам, на которые предприятие не может влиять.

Политическая сфера оказывает положительное влияние, но незначительное. Это можно объяснить тем, что в политической сфере появляются нововведения, отрицательно влияющие на деятельность организации (запреты, ограничения, ужесточения требований, введении новых налогов) и снижающие положительное влияние политической обстановки, выражающееся в регулировании конкуренции, снижении некоторых налоговых ставок, поддержке малого бизнеса.

Обобщенная оценка влияния факторов макросреды на функционирование кафе-бара «Pacha» возможна на основе коэффициента профиля среды:

$$КПС = \frac{+\sum баллов}{-\sum баллов} = \frac{1,66}{6,965} = 0,24.$$

Полученное значение меньше единицы свидетельствует об отрицательном влиянии среды на организацию. Это говорит о том, что необходимо больше внимания уделять отрицательно влияющим факторам и попытаться найти возможность избежать этого негативного влияния.

По итогам анализа макросреды организации можно сказать, что для грамотного планирования деятельности необходимо учитывать все факторы, как по отдельности, так и их взаимосвязь.

После рассмотрения макросреды организации проанализируем микросреду и начнем с описания продукции, которую производит и продаёт кафе-бар «Pacha», с точки зрения её прибыльности и целесообразности развития для организации.

2.2.2 БКГ анализ кафе-бара «Pacha»

Бостонская матрица (Схема захвата рыночной доли)

Это один из наиболее часто применяемых инструментов анализа. Суть матрицы составляют два базовых параметра, по которым ведётся анализ продукции: относительная доля рынка и рост самого рынка.

Таблица 2.3 – Бостонская матрица для кафе-бара «Pacha»

Рост рынка			
	Высокий (8–10%)	Звёзды Кухня 50%	Трудные дети <=
	Низкий (1-3%)	Дойные коровы Бар 25% Кальяны 25% =>	Собаки => X
		Высокая (5-8%)	Низкая (до 1%)
		Доля рынка	

Собаки: низкая доля рынка и низкие темпы роста. Продукты такого рода не приносят дохода, а только поглощают ресурсы компании. Для эффективного развития от них рекомендуется избавляться или минимизировать их присутствие в ассортиментной политике компании. К этой категории ничего не относится.

Дойные коровы: характеризуются высокой рыночной долей, но невысокими темпами развития. Дойные коровы приносят больше, чем в них инвестируют. Бар и кальяны относятся именно к этой категории. Они приносят прибыли намного больше, чем в них инвестируется.

Трудные дети: слабое воздействие на рынок. При большом поглощении ресурсов мало отдают взамен. К этой категории ничего не относится.

Звёзды: приносят большую прибыль. Это основная деятельность организации, то есть кухня. Именно это надо в первую очередь развивать.

Цель организации – иметь как можно меньше Собак и в то же время сохранять баланс между Звездами, Трудными детьми и Дойными коровами.

2.2.3 Матрица СЗХ для кафе-бара «Pacha»

Распределив спектр оказываемых услуг по группам доходности и целесообразности развития для организации, рассмотрим вклад каждой услуги в %-ном выражении и перспективы развития в прогнозном периоде. Для того чтобы посмотреть как будет меняться доля рынка каждого вида продукции составим матрицу СЗХ.

Таблица 2.4 – Матрица СЗХ - кафе-бара «Pacha»

Год	Конкур. Стат.	Внед-ренне	Рост	Замедление роста	Насыще-ние	Падени е
2016	Высокий		Кухня 50%	Кальяны 25%		
	Средний			Бар 25%		
	Низкий					
2017	Высокий		Кухня 50%	Кальяны 25%		
	Средний			Бар 25%		
	Низкий					
2018	Высокий					
	Средний			Кухня 60%	Кальяны 20%	
	Низкий			Бар 20%		
2019 - 2020	Высокий					
	Средний				Кухня 75%	
	Низкий				Бар 20%	5%

Как видно из таблицы 2.4, происходит постепенное и закономерное развитие всех сегментов рынка. Там, где развитие пока невозможно, происходит насыщение рынка (Кальяны). На протяжении рассмотренных лет (с учетом

прогнозного периода), в организации нет продуктов, находящихся на стадии роста (кроме кухни в 2017).

В целом, ситуация в отрасли благоприятная, поскольку рынок ненасыщен. Однако отрицательное влияние на развитие организации оказывает внешняя среда (это можно увидеть на графике профиля внешней среды). Появляются новые конкуренты, что обусловлено высокой окупаемостью инвестиций. Большое количество конкурентов не позволяет поднимать цены, а вынуждает добиваться и удерживать лидерство и долю рынка за счет расширения ассортимента продукции, профессионализма персонала и удержания группы постоянных клиентов.

В целом о внешней среде можно сказать, что кафе-бар «Pacha» предоставляет продукцию высокого качества по достаточно приемлемой цене, что является конкурентным преимуществом.

2.2.4 Модель пяти конкурентных сил Портера

Свести все данные о микросреде в целостную картину поможет модель пяти конкурентных сил Портера.

1). Конкуренты (значительное влияние).

- средний барьер выхода на рынок → большое количество конкурентов;
- легкодоступные каналы продвижения услуг;
- сложно выделится из большого количества конкурентов.

2). Поставщики (умеренное влияние).

- каналы поставки оборудования не уникальны и открыты для всех;
- желательно заключение выгодных контрактов на поставки с постоянным поставщиком;
- нет обязательств перед поставщиками по объёму закупа оборудования.

3). Покупатели (значительное влияние).

- снижение числа клиентов в последнее время из-за конкуренции и экономической ситуации;
- продукция не является жизненно необходимой, поэтому установление слишком высоких цен не приемлемо.

4). Товары-заменители (значительное влияние).

- товары заменители не существенно отличаются по цене;
- наличие прямых и косвенных товаров-заменителей;
- качество и эффективность товаров-заменителей не всегда гарантированы.

Вывод по модели пяти конкурентных сил Портера:

- платёжеспособный спрос на рынке падает;
- барьеры проникновения на рынок средние, но сложность в том, чтобы
- закрепиться на рынке;
- агрессивная ценовая конкуренция;
- конкурентных преимущество можно добиться улучшая качество и ассортимент продукции.

Из выше написанного следует, что в данной отрасли уровень конкуренции средний.

Таким образом, можно обобщить анализ внешней среды в следующие положения:

- внешняя среда в целом оказывает негативное влияние на организацию, хотя отдельные факторы, такие как технологические, положительно влияют на деятельность организации. Если своевременно и грамотно реагировать на изменения среды и учитывать их в планировании деятельности, то можно значительно снизить это негативное влияние. Однако влияние экономических и социо-культурных факторов является угрозой для организации (уровень образования, сложность получения кредитов и займов);

- конкуренция на рынке достаточно сильная, что является сильной угрозой со стороны внешней среды, но у кафе-бара «Pacha», благодаря грамотному соотношению цены и качества, устойчивое положение в зоне потребительских предпочтений, что дает дополнительные конкурентные преимущества;
- конкурентных преимуществ можно добиться, расширяя ассортимент продукции и повышая её качество, к чему и стремится рассматриваемая организация;

2.3 Анализ внутренней среды кафе-бара «Pacha»

На развитие организации влияет не только внешняя среда, но и та система, которая сложилась внутри самой организации. От того, насколько удачно и гармонично построена внутренняя система управления в организации зависит эффективность её существования.

Проведем анализ внутренней среды организации с помощью модели 7S McKinsey, которая была создана в начале 1980-х. Исходным условием данной модели было то, что в любой организации существует 7 внутренних аспектов, которые должны быть синхронизированы для успешной деятельности предприятия[27].

Модель МакКинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем каждый компонент модели.

Стратегия кафе-бара «Pacha»

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям. Стратегия предназначена для преобразования фирмы из нынешнего положения в новое положение, описываемое в целях, с учетом ограниченности возможностей и потенциала. Рассмотрим существующую стратегию кафе-бара «Pacha» по

М.Портеру.

Общие стратегии по Портеру

1. Лидерство за счёт экономии на издержках.
2. Сфокусированные издержки.
3. Дифференциация.
4. Сфокусированная дифференциация.

Для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что, как известно, означает ничем ни для кого. Чтобы справится с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

Кафе-бар «Pacha» придерживается стратегии сфокусированной дифференциации, поскольку рассматриваемая организация стремится сосредоточиться на выбранных сегментах и обслуживать их лучше и эффективнее, чем конкуренты. Задачей компании является предоставить как можно более привлекательной свою продукцию.

Таким образом, выбранная стратегия в некотором роде защищает предприятие от внутриотраслевой конкуренции. По отношению к прямым конкурентам сфокусированная дифференциация усиливает приверженность клиентов организации, тем самым уменьшает чувствительность к цене. Несмотря на то, что дифференциация услуг требует высоких издержек, она позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет привлечения новых клиентов.

Структура кафе-бара «Pacha»

Организация вообще представляет собой сети, связи между подразделениями, отдельными сотрудниками. Эти связи упорядочиваются в организациях посредством координации. Координация – упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общих целей. Именно грамотная координация создаёт корректную, уместную для данного конкретного предприятия организационную структуру.

Рассмотрим организационную структуру кафе-бара «Pacha». Она представлена на рисунке 2.4.

Рисунок 2.4 – Организационная структура кафе-бара «Pacha»

Проанализируем основные характеристики организационной структуры применительно к рассматриваемой организации. Что касается объёма управления, то в данной организации он соответствует должностям и не наблюдается явно выраженных перегрузок, кроме администратора, у которого самый большой объём управления.

Следующей характеристикой организационной структуры кафе-бара «Pacha» является иерархия – совокупность слоёв или уровней управления. Данной организации соответствует вертикальная иерархия. Но в данной организации есть особенность. В организациях с вертикальной иерархией обычно наблюдается много возможностей для продвижения, карьерного роста. Однако, в данной организации, в силу специфики работы и квалификации сотрудников, карьерный рост возможен у очень малого количества сотрудников.

Ещё одна характеристика рассматриваемого предприятия – централизация. Решения принимаются на уровне руководства и только затем «спускаются» вниз. Централизация позволяет согласовывать действия, обеспечивает подотчётность.

Следующая характеристика организационной структуры кафе-бара «Pacha» – регламентация. Работа сотрудников всегда чётко определена, что

обеспечивает эффективную работу, выполнение всех заданий в срок и нужными людьми. Каждый сотрудник организации обладает специальными знаниями и навыками в своей области, поэтому данному предприятию присуща специализация, основанная на знаниях.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной проблемой структуры является отсутствие возможности карьерного роста. Это слабая сторона организации, которая ведет к проблемам в целой подсистеме «Персонал» (низкая мотивация, высокая текучесть кадров). Сильная сторона структуры – организация рабочего процесса, т.е. регламентация, централизация – всё это способствует конкретизации и упрощению деятельности организации.

Системы кафе-бара «Pacha»

Система представляет собой согласование видов деятельности с целью получения наилучшего результата деятельности. Выбор ключевых бизнес-процессов осуществляется не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Ключевые бизнес-процессы организации – это процессы, вносящие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворения клиентов.

Рассмотрим бизнес-процессы кафе-бара «Pacha» в сопоставлении с критическими факторами успеха, т.е. параметрами, характеризующими предприятие и оказывающими наибольшее влияние на величину его конкурентных преимуществ. В таблице 2.5 оценки важности бизнес-процессов проведен анализ тех бизнес-процессов, которые должны быть выполнены, чтобы организация была уверена в достижении конкретного критического фактора успеха.

Таблица 2.5 – Бизнес-процессы кафе-бара «Pacha»

КФУ / БП	Выгодные контракты с поставщиками	Высокий уровень удовлетворенности клиентов	Высокое качество оказания услуг	Ассортимент	Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники	Реклама	Доставка	Количество КФУ	Проблемность
П1. Развитие и поддержание взаимоотношений с поставщиками	+			+				2	5
П2.Обучение персонала		+	+		+			5	3
П3.Развитие системы мотивации		+	+		+			3	2
П4.Новые подходы к рекламе						+		1	4
П5.Исследование рынка	+	+	+	+		+		5	4
П6.Работа с рекламациями.		+	+			+		3	2
П7.Анализ удовл-ти покупателей		+	+	+			+	4	2
П8.Развитие системы упр. персоналом.		+	+		+		+	4	2

Теперь сведем итоги рассмотренной таблицы в матрицу ранжирования бизнес-процессов. Эта матрица представлена на рисунке 2.5

Таким образом нам видны те бизнес-процессы, которые оказывают наибольшее влияние на достижение КФУ. Именно на эти бизнес-процессы в организации в первую очередь выделяются ресурсы, и оказывается поддержка. Проблема с обучением персонала и новыми подходами в рекламе остро стоит в организации, а её решение является одной из приоритетных задач кафе-бара «Pacha».

Рисунок 2.5 – Матрица ранжирования бизнес-процессов кафе-бара «Pacha»

Стиль кафе-бара «Pacha»

Все организации имеют свою организационную культуру и стиль управления. Они включают в себя доминирующие ценности, убеждения и нормы, которые развиваются с течением времени и становятся особенностью организационной жизни. Это также влияет на то, каким способом руководство взаимодействуют с работниками.

Кафе-бар «Pacha» находится на достаточно стабильном уровне, близком к «золотой середине», так как в рассматриваемой организации сотрудников расценивают не просто как рабочую силу, а, прежде всего, как людей. Вместе с тем, именно благодаря жесткому контролю и конкретным поручениям сотрудники ответственно относятся к делу. Такое сочетание интересов деятельности организации с интересами персонала и обуславливает положение организации.

Как следствие этого, достигаются большие результаты и планируемые изменения и нововведения легко приживаются. Ситуация в среде существования организации постоянно меняется, появляются новые непредвиденные обстоятельства, новые конкуренты, технологии, поэтому иногда приходится в короткие сроки вносить небольшие или значительные корректировки в стратегию. Именно поэтому такую организационную культуру можно считать сильной стороной организации.

Ч.Хенди выделяет 4 типа организационных культур[4]:

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности.

Кафе-бару «Pacha» присуща культура роли, обусловленная организационной структурой организации и культура власти. Власть сосредоточена на первом иерархическом уровне – на «крыше храма» генеральный директор. Каждая колонна храма – отдельная функциональная область организации со своей специализацией, координируемая «крышей».

Такая культура наиболее благоприятно влияет на деятельность организации, поскольку централизация и регламентация обеспечивают согласованность, определенность, целесообразность действий персонала и организации в целом. Таким образом, стабильность кафе-бара «Pacha» начинается с организационной культуры, которая и лежит в основе успешного функционирования организации.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, член организации должен быть сориентирован на власть, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, нацелен на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдерживать жесткую конкуренцию.

Проблемой для культуры власти, безусловно, является размер организации. Поэтому она может быть эффективной лишь для относительно небольших фирм. Успех деятельности организации с культурой власти всецело определяется

способностями и квалификацией руководителя организации.

Проанализировав организационную культуру можно сказать, что централизация, регламентация и нацеленность на результат – это основные принципы деятельности организации. Их выполнение облегчается сложившейся организационной культурой – культурой роли и власти. Именно они, с одной стороны, являются сильной стороной организации, обеспечивая стабильную, грамотную работу системы. С другой стороны, организации не хватает новаторства и динамичности в развитии.

Персонал кафе-бара «Pacha»

В основном, персонал организации относится к возрастной группе до 40 лет, поэтому нет ситуации, когда возникает недопонимание между людьми разных поколений. Это способствует благоприятному климату в коллективе. В целом, коллектив небольшой, благодаря чему очень сплоченный и дружелюбный. Численность персонала в организации невелика, что с одной стороны обеспечивает сплоченность коллектива, а с другой стороны – усложняет процесс общения, ведь при таком малом количестве людей происходит перенасыщение общением с одними и теми же людьми.

Особенностью персонала кафе-бара «Pacha» является то, что специфика деятельности не дает возможности для карьерного роста. Такая организационная структура является причиной высокого уровня текучести кадров в организации.

У организации есть два выхода. Первый – постоянная смена сотрудников. В настоящее время нет недостатка кадров для приема на работу. Другое дело, что для поддержания высокого уровня оказания услуг организации необходимы специалисты. А для удержания специалистов в организации необходимо тщательно разработать систему мотивации персонала или пересмотреть и внести коррективы в организационную структуру.

Ценности кафе-бара «Pacha»

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации.

Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. В кафе-баре «Pacha» к ним можно отнести следующие ценности:

- благополучие (включает в себя заботу о здоровье и безопасности сотрудников и проявляется в организации хороших условий труда, проветриваемых помещений, регулярно обновляемом оборудовании);
- богатство (обладание различными материальными благами и услугами, обеспечение сотрудникам кафе-бара «Pacha» полного соц.пакета);
- мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности, курсы повышения квалификации при необходимости;);
- образованность (знания, информационный потенциал, выраженные в профессионализме и опытности персонала).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость и другие нравственные качества, обеспечивающие благоприятный климат в коллективе. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

И моральные и материальные ценности в рассматриваемой организации занимают важное место, поскольку являются основой построения всей системы организации и дают базу для дальнейшего развития.

Способности кафе-бара «Pacha».

Ресурсы выступают источниками способностей фирмы. Однако не все ресурсы являются продуктивными.

При оценке материальных ресурсов необходимо отвечать на вопрос, какие

существуют возможности для более экономичного и прибыльного использования активов. Что касается финансовых ресурсов, то организация способна самостоятельно финансировать текущую деятельность за счет получаемой прибыли и средств на расчетном счете в банке. Если сравнивать финансовые возможности рассматриваемой организации с конкурентами, то положение аналогичное. В силу того, что конкуренты примерного одного уровня (небольшие организации), то текущая деятельность осуществляется за счет собственных средств, а если есть крупные проекты в перспективе, то необходимо финансирование со стороны, заемные средства.

У организации хорошая репутация, как среди клиентов, так и среди конкурентов. Это обусловлено тем, что при разумных и адекватных внешней среде ценам, оказываются услуги хорошего качества. Это и привлекает клиентов. Цены в рассматриваемой организации на среднем уровне при достаточно высоком качестве. Такая репутация благоприятно влияет на отношения с поставщиками, что дает возможность заключения выгодных контрактов.

По итогам анализа внутренней среды можно выделить следующие основные положения:

- у организации есть стратегия, для которой она выделяет ресурсы, совершенствует бизнес-процессы, подбирает персонал, наилучшим образом подходящий для осуществления планов и реализации задач (квалификация, компетентность и опытность персонала – сильная сторона организации);
- также к сильным сторонам организации можно отнести высокое качество продукции;
- в организации есть и слабые стороны, такие как несовершенство организационной структуры, неразвитая система мотивации персонала, недостаток новаторства и динамики развития организации. В любом случае, все слабые стороны внутренней среды организации зависят только от неё самой и поддаются управлению с помощью грамотной постановки целей и задач и планирования деятельности;

- недостаток собственных оборотных средств также является слабой стороной организации.

Таким образом, можно сказать, что в организации есть потенциал и все необходимые ресурсы и возможности для развития и расширения. Анализ 7S МакКинзи показал, что все элементы находятся на достаточно высоком уровне и обеспечивают хорошую базу для развития организации.

2.5 SNW-анализ кафе-бара «Pacha»

SNW-анализ включает среднерыночное состояние (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S. Результаты анализа представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – SNW анализ кафе-бара «Pacha»

№	Элементы внутренней среды	Оценки в баллах										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1.	**Системы организации**											
	Эффективность бизнес-процессов											
	Эффективность системы внутренних коммуникаций											
	Эффективность системы внешних коммуникаций (поставщики, клиенты, партнеры и т.д.)											
	Эффективность адаптационной системы											
	Эффективность технических систем											
	Эффективность обучающей системы											
	Эффективность информационной системы											
2.	**Ресурсы организации**											
	Достаточность внешних ресурсов											
	Наличие внутренних резервов											
	Наличие административного ресурса											
	Материально-техническое обеспечение											
	Наличие необходимых помещений и условия их пользованием											

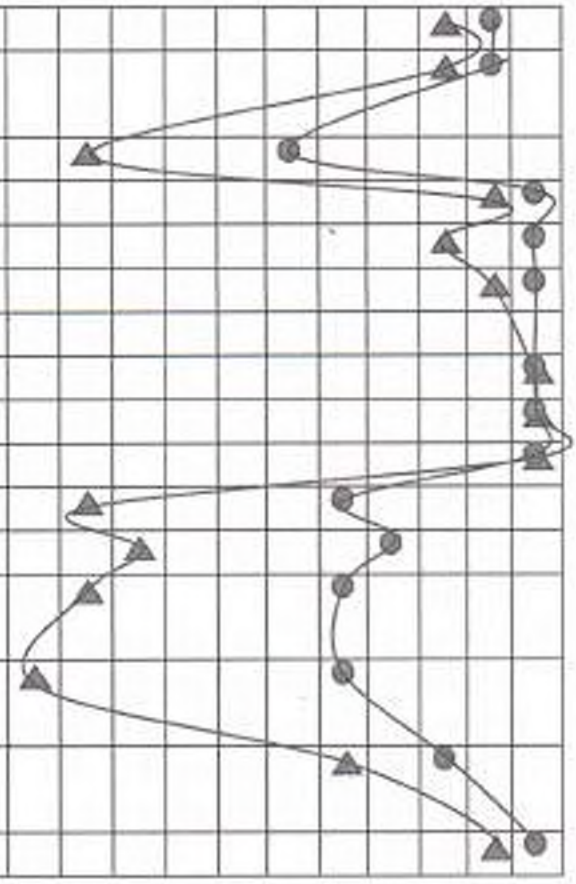
Продолжение таблицы 2.6

№	Элементы внутренней среды	Оценки в баллах										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
	Нематериальные активы											
3.	**Финансы организации**											
	Доступность инвестиций											
	Достаточность собственных средств											
	Наличие и достаточность финансовых средств в целом											
	Оперативность оценок финансово-экономической деятельности организации											
4.	**Корпоративная культура**											
	Сила влияния корпоративной культуры на развитие организации											
	Эффективность системы ценностей											
	Формально закрепленная корпоративная культура											
	Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей											
	Эффективность миссии организации											
5.	**Управление персоналом**											
	Привлечение и отбор персонала											
	Возможности карьерного роста											
	Обучаемость персонала											
	Мотивация и стимулирование персонала											
	Текучесть персонала											
	Лояльность персонала											
6.	**Инновационная активность**											
	Сеть внешних и внутренних коммуникаций, обеспечивающая восприимчивость организации к информации о новшествах											
	Система управления знаниями											
	Система анализа передового опыта (бенчмаркинг)											
	Система мотивации сотрудников ориентированная на новые идеи											
	Уровень самоактуализации (самообучения) сотрудников											
	Система обучения персонала											
	Готовность сотрудников включать новшества в свой бизнес-процесс											

Продолжение таблицы 2.7

№	Элементы внутренней среды	Оценки в баллах										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
	Ориентация руководства на развитие инновационной деятельности											
	Ориентация системы ценностей на инновационную деятельность											
	Обеспеченность инновационного процесса материальными ресурсами											
	Техническая оснащенность производства											
	Обеспеченность инновационного процесса инвестициями											
	Проектная система управления организацией (организационная структура)											
	Ориентированность организационной культуры на инновации											
	Уровень соответствия орг. структуры процессу создания, приобретения, накопления, обучения, движения, передачи и распространения знаний											
	Система компетенций персонала											
	Информационная система организации											
	Система патентования продукции											
	Система стратегического маркетинга											
	Система сбыта инновационной продукции											
	Инновационность продукции по отношению к отрасли											
	Менеджмент уделяет достаточно внимания управлению инновационным процессом											
	Наличие творческой атмосферы в коллективе											
7.	**Маркетинг и сбыт**											
	Эффективность продаж											
	Дополнительные выгоды											
	Широта номенклатуры											
	Долгосрочность и трудность копирования конкурентных преимуществ компании											
	Клиентоориентированность											
	Удобство размещения, доступность для клиентов											
8.	**Операционная деятельность**											

Окончание таблицы 2.6

	Уровень использования мощностей	
	Гибкость производства по отношению к спросу	
	Уникальность технологии	
	Качество выпускаемой продукции	
	Ассортимент	
	Сроки выполнения заказов	
9.	**Менеджмент организации**	
	Степень централизации принятия решений	
	Соответствие стиля управления ситуации	
	Авторитет руководства	
	Гибкость управленческих решений	
	Способность к прогнозированию	
	Способность менеджеров к делегированию полномочий	
	Регулярная постановка и достижение прорывных целей (каждые три года)	
	Функциональность организационной структуры	
	Ценовая политика	

Желаемое состояние составлено по результатам анализа показателей компании ближайших конкурентов, т.е. среднерыночное состояние. На основании таблицы 2.6 можно сделать вывод, что на текущий момент наиболее низкие показатели компании находятся в разрезе система организации и корпоративная культура. Причиной этому является относительно небольшой срок существования компании и нацеленность на максимальное извлечение прибыли.

Именно эти моменты, если им не уделить должного внимания и не устранить на ранней стадии, могут превратиться в слабые стороны организации и замедлять её развитие.

2.6 SWOT-анализ кафе-бара «Pacha»

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении

организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. Проведём SWOT-анализ кафе-бара «Pacha».

Таблица 2.7 – SWOT – анализ кафе-бара «Pacha»

Окружающая среда / Система	Возможности:	Угрозы:
	1. Рост числа квалифицированных специалистов в сфере оказания услуг общественного питания 2. Налаживание выгодных постоянных партнерских отношений с поставщиками 3. Ухудшение позиций конкуреитов.	1.Высокая конкуренция. 2.Зависимость от налоговой системы. 3. Изменение потребностей покупателей. 4. Активная рекламная кампания конкурентов. 5. Сокращение объёмов кредитования, рост процентных ставок по кредитам и т.п.
Сильные стороны: 1. Средняя продолжительность обслуживания посетителей (в минутах) незначительна. 2. Рациональные финансовые ресурсы. 3. Количество поставщиков. 4.Квалификация, компетентность и опытность персонала. 5.Эффективность рекламы.	Потенциал для дальнейшего развития предприятия и расширения количества покупателей. Привлечение внимания клиентов, делая акцент на качестве продукции. Расширить круг потребителей за счёт рекламы. Заслужить доверие клиентов за счёт качественной продукции.	Необходимость предоставления новых видов продукции и другие способы повышения конкурентоспособности. Тщательное ведение документации, своевременная оплата налогов и сборов. Предоставление скидок.

Окончание таблицы 2.7

Слабые стороны: 1. Высокая текучесть кадров. 2. Отсутствие системы кондиционирования воздуха. 3. Неразвитая система мотивации персонала. 4. Низкая звукоизоляция 5. Недостаточно развитая система планирования.	Правильно использовав возможности кафе-бара мы можем увеличить доходность данного предприятия и сделать ремонт направленный на внедрение системы кондиционирования воздуха. Что позволит клиентам чувствовать себя комфортнее.	Появившийся конкурент может «перетянуть» клиента за счёт более низких цен или более выгодных условий. Низкая мотивация персонала.

Таким образом, из SWOT-анализа видно, что у организации достаточно много сильных сторон и возможностей, вследствие чего организация конкурентоспособна и удерживает занятый ею сегмент рынка. Дальнейшее повышение качества и расширение ассортимента продукции позволит привлечь новых клиентов и повысить доходность бизнеса. Высококвалифицированный персонал и грамотное управление им – залог успеха организации. Присутствуют и слабые стороны, с которыми организация активно борется, стараясь, несмотря на них, развиваться и расширяться. У данной фирмы есть потенциал для устранения недостатков. Внутренние проблемные аспекты организации, такие как текучесть кадров и неразвитая система мотивации полностью зависят от самой организации. Во внутренней среде очень низкий уровень неожиданности и непредсказуемости. Поэтому все возникающие внутри организации проблемы – это результат ошибок в планировании и управлении.

Что касается внешних угроз предприятия, то высокой конкуренции и влияния факторов внешней среды нельзя избежать, но их можно ослабить, наращивая потенциал и приобретая дополнительные конкурентные преимущества развивая свои сильные стороны.

Выявив свои конкурентные преимущества и прямых конкурентов, проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, можно правильно принимать управленческие решения по разработке стратегии повышения эффективности работы кафе-бара «Pacha». У организации есть все возможности для дальнейшего развития и процветания.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА

В начале исследования кафе-бара «Pacha» оценивался как довольно стабильная организация. Но в ходе анализа были выявлены внутренние и внешние причины, затрудняющие её развитие. Высокая конкуренция является основной проблемой со стороны внешней среды. На данный момент доля рынка, занимаемая кафе-баром «Pacha» достаточно мала, что обусловлено наличием большого количества конкурентов. Поэтому организации необходимо расширяться и развиваться для сохранения положения на рынке. Это происходит за счёт усовершенствования и развития системы маркетинга (что позволяет привлекать новых клиентов) и постоянного расширения ассортимента.

Из слабых сторон организации главной является неэффективная работа внутренних систем функционирования организации. Это проявляется в низкой мотивации труда и корпоративной культуре. Эти проблемы снижают конкурентоспособность рассматриваемой организации, придавая ей в некотором роде нестабильность из-за постоянной смены персонала.

Проведя комплексный анализ среды можно сказать, что у организации есть потенциал для решения проблем и дальнейшего развития. При правильном планировании деятельности с учетом этой информации организация получает дополнительные конкурентные преимущества.

3 ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ЗНАНИЙ

В результате анализа внешней и внутренней сред было установлено, что существующие в кафе-баре «Pacha» нерешенные проблемы определяют необходимость изменений.

Адаптируясь к возможным изменениям, организационная культура должна постоянно ориентироваться на знания. Это обстоятельство закреплено в некоторых функциях организационной культуры, в частности образовательной, или развивающей, а также интеграционной и функции ориентации на потребителя. В этом ключе целесообразно рассматривать организационную культуру как культуру знаний, создающую такую атмосферу, которая вовлекает в процесс систематического накопления, широкого распространения знаний и регулярного обмена ими всех сотрудников организации.

Культура знаний закладывает в деятельность организации такие нормы, как постоянное генерирование идей, инновационный подход к развитию, информационная открытость, готовность к переменам, образование в самом широком смысле. Культура знаний подразумевает, что движимая знаниями организация добывает информацию из самых разнообразных источников.

Необходимый перечень мероприятий:

1) Выработка представления о том, какой должна стать организация;

2) Определение миссии, целей, задач и ценностей организации (тем самым задав направление развития);

3) Найти ментора на время формирования культуры знаний;

4) Сплочение коллектива;

5) Обучение сотрудников;

6) Участие в соревнованиях;

7) Создание сайта.

Воспользуемся шестиэтапной моделью управления изменениями.

Рисунок 3.1 – Шестиэтапная модель управления изменениями

3.1 Сформируйте осознание необходимости изменений

В начале исследования кафе-бара «Pacha» оценивался как довольно стабильная организация. Но в ходе анализа были выявлены внутренние и внешние причины, затрудняющие её развитие. Высокая конкуренция является основной проблемой со стороны внешней среды. На данный момент доля рынка, занимаемая кафе-баром «Pacha» достаточно мала, что обусловлено наличием большого количества конкурентов. Поэтому организации необходимо расширяться и развиваться для сохранения положения на рынке. Это происходит за счёт усовершенствования и развития системы маркетинга (что позволяет привлекать новых клиентов) и постоянного расширения ассортимента.

Из слабых сторон организации главной является неэффективная работа внутренних систем функционирования организации. Это проявляется в низкой мотивации труда и корпоративной культуре. Эти проблемы снижают конкурентоспособность рассматриваемой организации, придавая ей в некотором роде нестабильность из-за постоянной смены персонала.

Данные проблемы определяют необходимость изменений в кафе-баре «Pacha».

3.2 Диагностика движущих и сдерживающих сил

Курт Левин предложил рассматривать любую организацию как находящуюся при определенном балансе или в равновесии между движущими и сдерживающими силами изменение. Если ничего не происходит, то это потому, что сдерживающие и движущие силы равны. Он назвал диаграмму «анализом поля сил»[28].

Потенциал – это те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть призваны на помощь.

Сила – это влияние, направленное со стороны кого-либо; любая сила персонифицирована. Одна и та же сила может быть как движущей, так и сдерживающей.

Факторы, определяемые, как «движущие силы», действуют таким образом, чтобы вывести ситуацию из её текущего состояния, а факторы, определяемые, как «сдерживающие силы», направлены на поддержание существующего статус-кво.

До тех пор, пока влияние этих двух групп сил равны, изменения текущего состояния маловероятны. Сдвиг произойдёт в случае, если мощность движущих сил возрастёт или к ним добавятся новые силы – резервы изменений.

Резервы изменений – это факторы, которые в настоящий момент не используются, но могут обеспечить поддержку движущим силам.

Мощность сил определяется не по количеству стрелок, а по относительной толщине.

Проведем анализ поля сил по Курту Левину, определим движущие и сдерживающие силы и выявим силы, которые имеют наибольшее влияние на изменение как положительно, так и отрицательно.

Движущие силы:

1. Рост творческой активности.
2. Повышение эффективности использования трудового потенциала
3. Положительное отношение руководства
4. Помощь ментора

Сдерживающие силы:

1. Необходимость инвестирования средств
2. Слабая мотивация персонала – высокая загруженность текущей деятельностью
3. Низкая степень доверия к нововведениям.

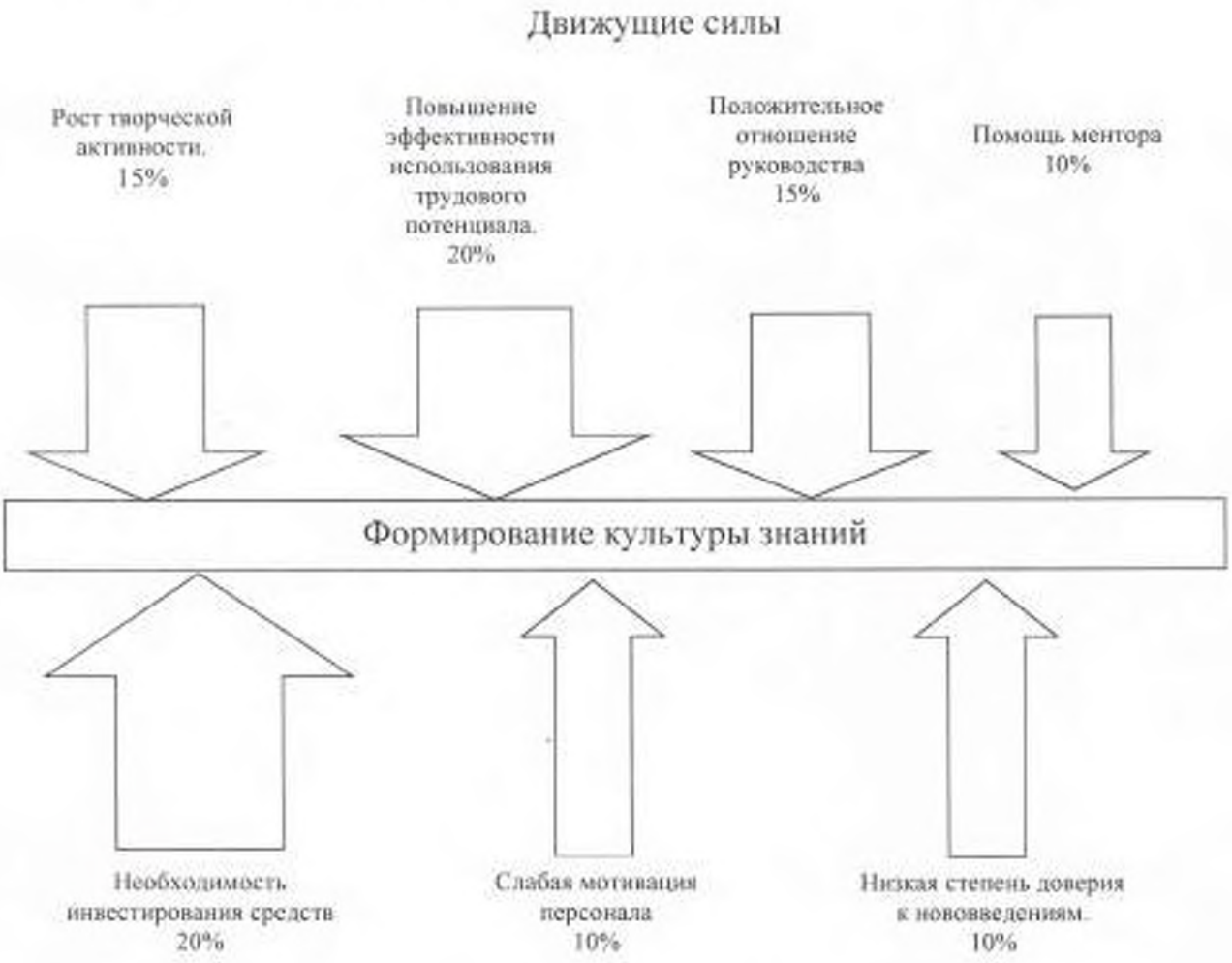


Рисунок 3.2 – Поле сил К. Левина для кафе-бара «Pacha»

3.4 Разработка целей кафе-бара «Pacha»

На вершине пирамиды целеполагания находятся видение и миссия организации. Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и

демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

В основании миссии расположены главные цели, которые разрабатываются в обеспечение миссии и в ее рамках. Цели – это краткие утверждения, описывающие конкретные действия, которые необходимо хорошо выполнить, чтобы успешно реализовать свою стратегию.

Все цели компании должны соответствовать принципу SMART. Что означает: S (Specific) – конкретность; M (Measurable) – измеримость; A (Affordable) – достижимость; R (Realistic) – реалистичность; T (Time-bound) – соотнесенность по времени.

Разработанные цели послужат связующим звеном между выбранной общей стратегией и конкретными показателями деятельности, которые используются для определения успеха в достижении поставленных общих целей.

Для разработки целей компании можно воспользоваться таким инструментом как пирамида целеполагания, представленным на рисунке 3.3.

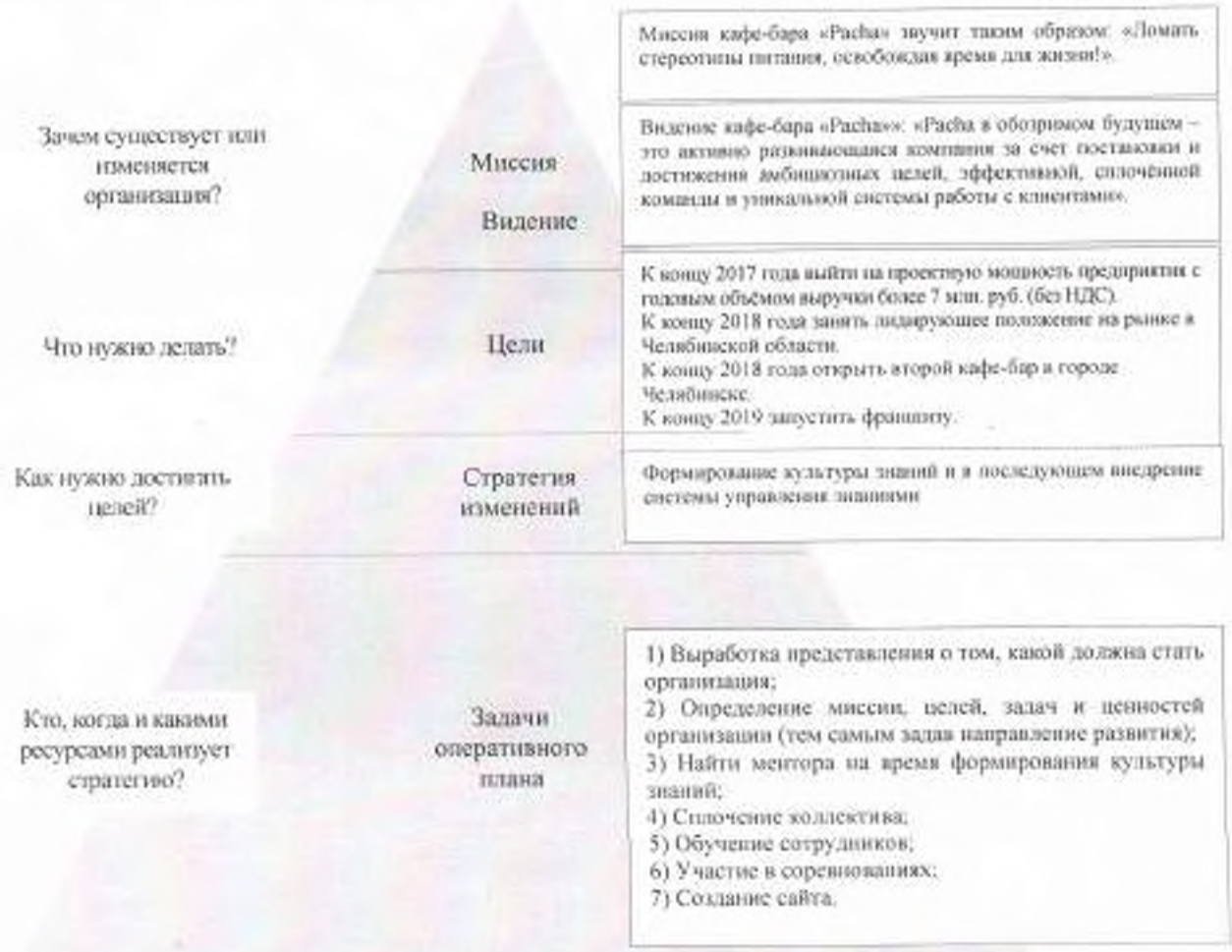


Рисунок 3.3 – Пирамида целей кафе-бара «Pacha»

3.3 Определение необходимых ценностей для формирования культуры знаний

Как показал опыт работы компаний, занимающихся управлением знаниями, базовыми корпоративными ценностями культуры, ориентированной на знания, являются знания и опыт сотрудников, инициатива, генерирование идей, инновации

и творчество как источники новых знаний, готовность к изменениям, информационная открытость, обучение (рисунок 3.4)[58].

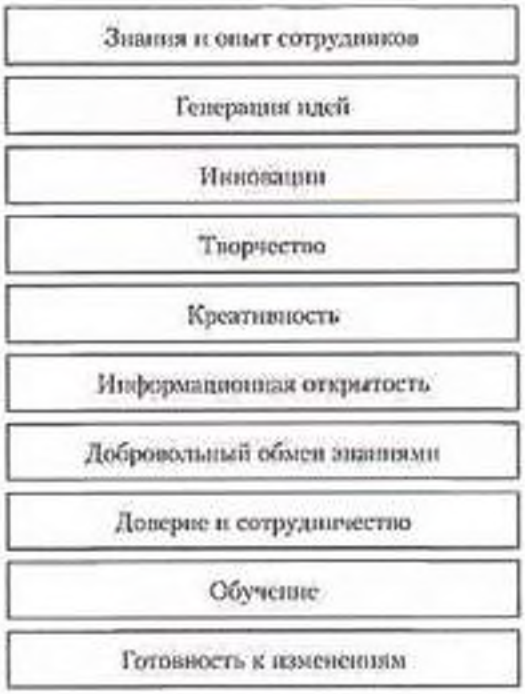


Рисунок 3.4 Базовые ценности культуры знаний

Организационная культура должна способствовать созданию нового знания, новаторству и творчеству во всех подразделениях компании. Для этого необходимо сформировать такую атмосферу, в которой создание новых знаний становится обязанностью каждого сотрудника и частью его повседневной работы.

Творческие способности лучше всего проявляются в условиях интенсивного интеллектуального общения в форме дискуссий, конференций, совещаний, обмена знаниями доступными способами. Поэтому в организации важно создать атмосферу, способствующую такому обмену.

Среди ценностей культуры знаний особую роль играет обучение. Характер обучения, которое было распространено в компании до внедрения управления знаниями, существенно меняется. Являясь формой распространения, обмена и использования знаний, обучение должно превратиться в непрерывный процесс. Признание обучения одной из базовых ценностей корпоративной культуры означает внедрение его в повседневную деятельность организации, создание обучающей среды, в которой каждый сотрудник в той или иной форме постоянно

овладевает новыми знаниями, приобретает новые навыки, обменивается опытом, учится у других и т.п.

3.5 Описание мероприятий для формирования культуры знаний

Проведение корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива: совместное празднование 8 Марта, Нового года, Дня Рождения компании. Учитывая то, что организация и проведение корпоративных мероприятий «вне стен организации» требует больших финансовых затрат, то не всегда целесообразно их проводить в развлекательных центрах, домах отдыха. Поэтому организовать и провести корпоративное мероприятие возможно «в своих стенах», учитывая, что кафе-бар имеет все необходимые для этого собственные ресурсы – помещение, музыкальную и телевизионную аппаратуру, удобное месторасположение, посуду для банкета. Продукты и напитки будут приобретаться за счет сотрудников. Одним из самых важных аспектов является то, что на корпоративный отдых должно явиться максимальное число сотрудников, так как это увеличит эффективность мероприятия. Особенное внимание надо уделить сотрудникам, недавно устроившимся на работу. Это позволит сократить срок их адаптации. При участии в командных играх не допускать, чтобы «старенькие» общались только со «своими». Проведенные мероприятия по специально разработанному сценарию надолго останутся в памяти сотрудников.

Проведение спортивных мероприятий, совместных походов, выездов на пикник, что позволит сотрудникам почувствовать себя одной командой. Зонты, термосы, рюкзаки, палатки помогут создать атмосферу единства и равенства.

Обучение.

Грамотное и внимательное к деталям обучение персонала необходимо в первую очередь для репутации и имиджа заведения. Никакой шикарный интерьер и великолепная кухня не заставят людей ходить в те рестораны и кафе, где обслуживающий персонал ведет себя некорректно и не понимает самих основ понятия «сервис».

Зачастую обучение проходит по принципу: «выучил пару позиций меню – иди в зал». Именно при таком подходе гости часто сталкиваются с ошибками официантов, а последние, в свою очередь, не имеют достаточных знаний и навыков, чтобы сгладить и разрешить конфликтную ситуацию. В результате посетители уходят недовольными, а дурная слава о заведении распространяется очень быстро.

При детальном изучении деятельности предприятия кафе-бара «Pacha» мною были разработаны следующие программы по повышению уровня корпоративной культуры.

В кафе-баре «Pacha» обучение персонала будет делиться на две части: теоретическую и практическую. В основном усиленное обучение получают сотрудники контактной зоны, поскольку от качества работы именно этих людей будет в конечном итоге зависеть впечатления посетителя и его желание снова зайти в заведение.

Для персонала предусмотрены следующие лекции:

1. Миссия и философия.

2. Правила внутреннего трудового распорядка.

3. Профессия «официант», индустрия гостеприимства.

- история профессии
- требования к сотруднику сервиса
- стандарты обслуживания
- улыбка – необходимый элемент в работе с гостем
- внешний вид официанта
- походка, жесты, мимика
- развитие и зарождение индустрии гостеприимства
- индустрия гостеприимства - это положительные эмоции и отличный отдых.

4. Категории гостей.

- категории гостей (исходя из темперамента и манеры поведения). Правильный стиль общения с гостем.
- возрастное соотношение гостей
- максимальное количество гостей за столами, проведение банкетов и прочих мероприятии

5. Конфликтные ситуации.

- конфликты, причины их возникновения, типичные конфликты
- методы разрешения конфликтов, как правильно выбрать тон и манеру разговора в общении с конфликтующим и недовольным гостем

6. Товароведение.

- кофе
- чай
- салаты, завтраки, холодные закуски, пицца
- десерты и кондитерские изделия
- алкогольные напитки
- коктейли на основе алкоголя

7. Основные способы подачи блюд и напитков. Посуда, расходный материал, текстиль. Сервировка.

- подача кофе
- подача чая
- подача хлеба, завтраков, салатов, закусок, пиццы
- подача алкоголя
- подача десертов и кондитерских изделий

8. Основные правила сервировки и обслуживания.

- приветствие и рассаживание гостей
- подача и ознакомление с меню, принятие заказа
- последовательность выноса блюд и напитков
- уборка грязной посуды со стола

- расчет посетителя
- подготовка стола к визиту новых гостей

9. Правила ведения телефонных разговоров. Правила приема заказа по телефону.

10. Правила техники безопасности.

Как можно увидеть из приведенных выше данных, работа с сотрудниками контактной зоны будет проводиться более чем тщательно. Необходимо, чтобы в результате обучения каждый работник торгового зала предприятия не только знал в совершенстве все нюансы и детали общения с гостем, но и владел умением приносить позитивные эмоции каждому посетителю.

В соответствии с данным планом обучения, все предметы, количество начитанных часов и ответственных за обучение той или иной группы можно свести в нижеприведенные таблицы.

Для обучения предлагаю выбрать профессиональные курсы. Подготовку ведут специалисты широкого профиля. Обучение проходит как в дневное, так и в вечернее время, предлагается индивидуальный график, что является важным фактором, так как персонал кафе-бара работает посменно.

По окончании обучения выдается свидетельство о присвоении квалификации.

Стоимость обучения составляет от 5000 до 20000 тысяч рублей.

Таблица 3.1 - Программа обучения для поваров

Предмет	Преподаватель	Количество часов
Товароведение	Товаровед	10
Основы физиологии питания, санитарии и гигиены	Товаровед	10
Основы калькуляции и учета	Товаровед	14
Кулинарная характеристика блюд	Повар-кондитер Шеф-повар-консультант	10
Стоимость обучения:		15000 тыс. руб.

Таблица 3.2 - Программа обучения для барменов

Предмет	Преподаватель	Количество часов
Товароведение	Бар-менеджер	10
Характеристика кофе	Бар-менеджер	5
Характеристика чая	Бар-менеджер	5
Алкогольная продукция	Бар-менеджер	10
Мировые стандарты качества	Бар-менеджер	12
Контроль качества и хранения продукции	Бар-менеджер	14
Стоимость обучения:		7000 тыс. руб.

Таблица 3.3 - Программа обучения для официантов

Предмет	Количество часов
Индустрия гостеприимства Профессия «официант»	10
Категории гостей	6
Товароведение	12
Основные способы подачи блюд	10
Основные правила обслуживания	10
Сервировка стола	6
Стоимость обучения:	20000 тыс. руб.

Таблица 3.4 -Затраты на обучение персонала кафе

Обучение поваров	15000 тыс.руб.
Обучение барменов	7000 тыс. руб.
Обучение официантов	20000 тыс. руб.
Итого:	42000 тыс. руб.

Как видно из приведенных выше таблиц, программа обучения составлена с учетом большинства аспектов работы сотрудников. Затраты на обучение всего штата обслуживающего персонала составили 40000 тысяч рублей.

Участие в соревнованиях.

Цель конкурса: определить уровень квалификации официантов, поваров, барменов. Аттестации их профессиональных способностей, способствовать повышению сервиса в сфере питания и досуга.

Настоящий конкурс позволит выявить профессиональные навыки сотрудников сравнить свои навыки с достижениями конкурентов, ощутить азарт честного соревнования, обменяться опытом и узнать новые секреты профессии.

3.6 Разработка корпоративного сайта «Pacha»

Стоимость разработки сайта компании в г. Челябинске составляет от 35 - 40 000руб (если воспользоваться услугами профессиональных рекламных компаний, которые занимаются разработкой, дизайном веб сайтов). В тоже время назвать точную стоимость работ без выяснения всех деталей сайта проблематично.

Сайт должен представлять собой интерактивную среду, с помощью которой пользователь на интуитивном уровне может получить доступ к необходимой информации.

Корпоративный сайт будет иметь следующие элементы (страницы):

1. Главная страница.

Это основная страница сайта, первоначально открываемая при входе. В соответствии с предназначением на главной странице расположены следующие элементы.

- Фирменная символика.
- «Новостная лента» – аннотации корпоративных новостей, позволяющих информировать сотрудников и гостей о значимых событиях, происходящих внутри фирмы. Каждая аннотация имеет ссылку на страницу корпоративного сайта, на которой более подробно описано произошедшее событие (по возможности с комментариями руководства и специалистов, в целях информирования о позиции топ-менеджмента по данному вопросу).

2. «Дорогим гостям». Цель этой страницы не только сообщить посетителю

об услугах кафе-бара, но и позволить ему почувствовать царящее там настроение. Основной целью концепции интерактивной среды сайта является побуждение клиента проникнуться атмосферой уюта кафе-бара, оценить особенности его интерьера и отождествить себя с клиентами этого заведения.

Страница будет содержать следующие элементы:

- Меню
- Дополнительные услуги и их стоимость
- Резерв стола

3. «Консультации»

Данная страница будет выполнять консультативные функции для сотрудников фирмы. Наряду со своим прямым предназначением – помогать сотрудникам в выполнении ими своих функциональных обязанностей, консультации специалистов выполнят интегрирующую функцию, пробуждая «чувство заботы» и повышая доверие к фирме.

На странице расположатся следующие элементы:

- Фирменная символика
- Ссылки на нормативно-справочные материалы
- Ссылки на справочно-методические материалы
- Диалоговое окно для связи со специалистом

4.«Корпоративный форум»

Форум – это страница, на которой публикуются мнения посетителей на определенные темы. Обсуждая интересующие темы, сотрудники узнают о точках зрения своих коллег по фирме, получат дополнительную информацию. Впоследствии у сотрудников возникнет некая общность мировоззрения, что позволит в дальнейшем избежать многих межличностных конфликтов и проще общаться между собой.

Страница форума будет иметь следующие элементы:

- Фирменная символика.
- Ссылки на «страницы обсуждения». На «страницах обсуждения»

публикуется высказывания посетителей по данной теме. Здесь же расположено диалоговое окно для внесения своего высказывания.

- Диалоговое окно для вынесения на обсуждение темы.

5. «Летопись фирмы»

Данный элемент представляет собой группу взаимосвязанных страниц, на которых описывается история возникновения и развития фирмы, «легенды и мифы». Данный элемент корпоративного сайта предназначен для ознакомления сотрудников с историей Кофейни, формирования представления о роли Компании в обществе. Структура элемента «летопись фирмы» следующая:

- Фирменная символика.
- Описание истории возникновения и развития фирмы, в прямой хронологии и с использованием архивных фотографий.
- Ссылки на «мифы и легенды», описывающие различные случаи из организационной истории. Сотрудник, ознакомившийся с ними, будет более ясно представлять, как вести себя в ситуациях, подобных описанным. Это позволят, в свою очередь, формировать определенные поведенческие установки у работников фирмы.

6. «Миссия фирмы»

Этот элемент представит собой страницу, на которой сформулированы цель функционирования фирмы, ее миссия в обществе, основные долгосрочные задачи, поставленные высшим руководством перед фирмой. Четкое знание конкретно сформулированной цели организации, ее миссии позволяет сотруднику быть более уверенным при осуществлении своих обязанностей, при принятии решений. Цели, миссия и задачи организации выступают в качестве некоторого рода аксиом, ориентиров в действиях, ссылаясь на которые сотрудник может обосновать свои действия, даже не смотря на неодобрение непосредственного руководства.

Страница «Миссия фирмы» имеет следующие компоненты:

- Фирменная символика.
- Описание четко сформулированной цели организации, ее миссии, задач.

7. «Поздравления».

Каждая фирма, ценящая и уважающая своих сотрудников, обладает информацией обо всех торжественных событиях, происходящих в их жизни (дни рождения, юбилеи, дни бракосочетания и т. д.). Опубликование же данной информации на корпоративном сайте позволит создать атмосферу семейности, всеобщей причастности и уважения.

Страница «Поздравления» имеет следующие элементы

- Фирменная символика
- Фотографии поздравляемых со словами пожеланий

8. «Доска почета»

Данный элемент корпоративного сайта предназначен для проведения мер нематериального стимулирования выполнения сотрудниками своих обязанностей. В рамках мер по формированию и развитию организационной культуры «Доска почета» способствует вырабатыванию у работника чувства уважения к ведущим специалистам фирмы, «передовикам». Формируется стремление работников к повышению эффективности своей деятельности, которое становится главной ценность организационной культуры.

На странице корпоративного сайта «Доска почета» размещены следующие компоненты.

- Фирменная символика

Фотографии сотрудников, достигших наивысших результатов в своей области деятельности.

Веб-сайт обеспечит интерактивную связь с клиентами и партнерами, предоставит информацию о Кафе-баре, он-лайн заказ столиков, предоставить широчайшие маркетинговые возможности и мощную рекламу.

3.7 Управляйте переходом, поддерживайте темп

Предпринимателю не помешает взгляд со стороны и мнение опытного наставника, который сможет предостеречь от ошибок, дать экспертную оценку,

подсказать нужное направление для развития. Ментор оценит работу беспристрастно и укажет на слабые места.

Что касается вознаграждения ментора: изначально сотрудничество может проходить на безвозмездной основе. Однако распространена практика, когда с развитием бизнеса ваши отношения переводятся в иной формат с финансовой точки зрения, например, ментору выделяется определённый процент от дохода.

3.8 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Эффект является отражением результата деятельности, то есть состояния, к которому стремиться экономический объект. Понятие «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные категории и ориентировать на него построение конкретной управленческой системы, в нашем случае корпорации. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает в определенной степени изменение качественных характеристик.

Таким образом, эффективность любой системы может быть представлена в общем виде показателем, характеризующим отношение результата, полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Формирование культуры знаний дает компании ряд преимуществ:

1. Снижается конфликтность, улучшаются взаимоотношения в коллективе.

2. Уменьшаются непродуктивные затраты времени.

3. Повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов, растет производительность труда.

4. Растет экономическая эффективность бизнеса.

Для оценки общего экономического эффекта от всех разработанных рекомендаций по формированию знаниевой культуры кафе-бара «Pacha» будем

использовать традиционный метод расчета эффекта, широко применяемый в экономической литературе.

Экономический эффект = дополнительная прибыль, получаемая от мероприятий, дополнительная экономия – затраты на осуществление мероприятий.

Сначала оценим затраты предприятия на реализацию указанных мероприятий и отобразим их в таблице:

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 122 тыс. руб.

Теперь оценим дополнительную прибыль, которую получит предприятие от внедрения указанных мероприятий.

Реализация предложенных мероприятий в области развития корпоративной культуры приведет к повышению удовлетворенности трудом (мотивационный эффект).

Таблица 3.5 - Затраты на реализацию мероприятий

Вид затрат	Сумма
Обучение всего персонала	42000 руб.
Создание сайта	40000 руб.
Годовой Бюджет на проведение новых корпоративных праздников	40000 руб.
ИТОГО	122000 руб.

Эффект проявится также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива. Чтобы оценить эффективность от снижения текучести персонала, необходимо рассчитать затраты на замещение одного сотрудника.

Таблица 3.6 - Расчет затрат на замещение одного сотрудника

Элемент затрат	Допущения	Расчет	Затраты, тыс.руб.
Процесс увольнения работника			
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5%-ное снижение в продолжение трех месяцев При средней выработке в месяц 20000 тыс.руб./чел.	20*3*0,05	3
Время на собеседование с увольняющимся, затраченное интервьюерами	1\2 часа Руководителя (100 руб./час)	100/2	0,05
Документальное оформление	1/2 часа Руководителя (по средней ставке 100 руб./час)	100/2	0,05
Подача объявления	-	-	бесплатно
Проверка рекомендаций	2 часа	100*2	0,2
Собеседование с кандидатами	3 часа	100*3	0,3
Оформление личного дела	3 часа	3*100	0,3
Оформление (внесение в платежную ведомость и другие документы)	1/2 часа	100/2	0,05
Обучение			
Обучение на рабочем месте			
время руководителя подразделения	1/3 часа в день, 60 дней = 20 часов	20*80	1,6
время помощника, из числа сослуживцев	10 час по 50 руб./час	10*50	0,5
Дополнительная нагрузка сослуживцам	20 час.по 50 руб./час	20*50	1
Снижение производительности труда	в среднем на уровне 40% от нормативной в течение двух месяцев	20*2*0,4	16
ВСЕГО			23

Таким образом, на замену одного сотрудника в среднем затраты составляют 23 тыс.руб.

Так, если рассчитать сумму, необходимую на замену сотрудников, уволившихся по собственному желанию в среднем за год, получим 6 человек * 23 тыс.руб. = 138 тыс.руб

Соответственно, при снижении текучести кадров данные затраты сократятся.

После проведения предложенных мероприятий планируется снизить уровень текучести кадров на предприятии до уровня 10%.

За два года уровень текучести кадров составил 30,7 %, значит снижение уровня текучести составит 20,7%.

При той же численности персонала, число уволившихся сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины в год составит 20*10% = 2 чел.

Соответственно, экономия на затратах на найм рабочей силы составит:

Эк = (6-2)*23 тыс.руб. = 92 тыс.руб.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий составят за три года 202 тыс. рублей. Экономия на затратах на найм рабочей силы за три года составит 276 тыс. рублей

Тогда экономический эффект составит

Эк = 276 - 202 = 74 тыс.руб.

Учитывая ставку дисконтирования – 17%, получим:

Таблица 3.7 – Расчёт дисконтированного денежного потока

Период	0	1	2	3
Расходы	-122000	-40000	-40000	-
Экономия на затратах	-	+92000	+92000	+92000
Чистый поток денежных средств	-122000	+52000	+52000	+92000
Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконтирования Д = 17%)	1	0,855	0,731	0,624
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	-122000	+44460	+38012	+57408
Кумулятивные дисконтированные денежные потоки	-122000	-77540	-39528	+17880

Соответственно, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно.

Видим, что при снижении текучести, предприятие сэкономит определённую сумму денежных средств, часть которых так же можно будет потратить на дальнейшее развитие предприятия.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

Проведенный анализ эффективности исследуемого предприятия показал, что в результате предложенных мероприятий наблюдается положительная тенденция роста платежеспособности, финансовой независимости и деловой активности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы являлось формирование культуры знаний на предприятии общественного питания кафе-баре «Pacha» .

В первом разделе диссертации проведен анализ основных понятий. Определены объективные и субъективные причины формирования культуры знаний на предприятии. Выявлены основные проблемы и перспективы развития культуры знаний в организациях.

Во втором разделе были проанализированы внешние и внутренние факторы предприятия.

С помощью матрицы БКГ выявлены позиции предприятия на рынке. На основе STEEP-анализа исследована внешняя среда предприятия, в ходе чего выявлено влияние на результаты деятельности предприятия внешних факторов: экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества. Посредством анализа факторов конкуренции в отрасли по Портеру изучено конкурентное окружение предприятия.

Исследование внешней среды кафе-бара «Pacha» резюмирует профиль внешней среды, при построении которого выявлены факторы, наиболее значимые для отрасли в целом и конкретно для «Pacha».

Также исследована внутренняя среда компании на основе модели «7S» МакКинси.

Итогом второго раздела стал SWOT-анализ положения компании, который позволил соотнести ее сильные и слабые стороны с угрозами и возможностями внешней среды.

В третьем разделе предложено видение и миссия организации, сформулированы стратегические цели. Учитывая специфические факторы отрасли предложены мероприятия по формированию культуры знаний на предприятии

общественного питания, а именно в кафе-баре "Pacha". Произведена оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Занковский, А.Н. Организационная психология. Учебное пособие для вузов. М.: ФОРУМ, 2009.

2. Черных, Е.А. Корпоративная и организационная культура - синонимы или разные понятия? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://corpculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kultura-sinonimy-ili-raznye-ponyatiya

3. Хэнди, Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. - М., Альпина Бизнес Букс, 2008.

4. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press / N. Ikujiro, H. Takeuchi. 1995.

5. Prusak, L. Knowledge Management and Organizational Learning. Oxford University Press, 2005.

6. Michael, E. D "What is KM? Knowledge Management Explained". [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx

7. Корпоративная культура – ключевой фактор в управлении знаниями / Смирнова В.Г., Воскресенская Ю.В. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - http://www.rhr.ru/index/sovet/korp/14878,0.html

8. Dalkir, K. Knowledge Management in theory and practice. Elsevier Butterworth-Heinemenn, 2005.

9. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куин. Пер. с англ.под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001.

10. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / Рамперсад Х., Горшенин В., Короленко А. // Управление персоналом, 2008. № 19.

11. Knowledge Management Toolkit / К. Джанетто, Э. Уилер. Добрая книга, 2005.

12. Крыштафович, А.Н. Управление знаниями – перспективное направление менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом, 2003. № 1.

13. Страссман, П. Беспокойные знания. // ComputerWorld-Россия, 1999. № 42.

14. Хорган, Дж. Конец науки. Взгляд на ограниченность знания на закате Века Науки. – СПб.: Амфора, 2001.

15. Авдеев, Л.Л. Проблема совершенствования мотивации и стимулирования трудовой деятельности в механизме управления трудовым потенциалом /Л.Л. Авдеев //Предпринимательство, 2008. №3.

16. Кузнецов, В.И. Управление персоналом. Система дистанционного обучения/В.И. Кузнецов. - М., 2005.

17. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М., 2008.

18. Павлова, О.В. Ценностный отбор как технология обеспечения идентичности организационной культуры/ О. В. Павлова // Управление персоналом, 2009. №3.

19. Перегудов, С. Кризис корпоративной модели российского бизнеса / С. Перегудов //Международная экономика и международные отношения, 2010. №5.

20. Полищук, Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е. В. Полищук // Молодой ученый, 2012. №3.

21. Попов, С. Сценарное планирование и стратегический анализ // Стратегический менеджмент, 2008. № 2.

22. Тихонов, А.П. Организационная культура и соционика – результаты эмпирического исследования/ А.П. Тихонов, К.А. Доронин //Менеджмент и кадры, 2007. №10.

23. Тихонов, А.П. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит /А.П. Тихонов, О.В. Мартынов //Менеджмент и кадры, 2006. № 11.

24. Чернов, С.С. Оценка результативности и эффективности деятельности управляющей компании // Проблемы современной экономики, 2009. № 1.

25. Чулков, А.В. Корпоративная культура – инструмент «тонкого управления» // Систем консалтинг, 2013.

26. Яковлева, К.О. Корпоративная культура как инструмент управления // Публицистика, 2013. №5.

27. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский., А.И. Наумов – 4-е изд., перераб. идоп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.

28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х.Мескон, М.Альберт. – М.: Дело, 2008. - 704 с.

29. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика/ А.Т. Зуб. – М.: Аспект–пресс, 2002. – 456 с.

30. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф . – М.: Дрофа, 2006. – 519 с.

31. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: РДЛ, 2003. – 462 с.

32. Топузов, Н.К. Управление проектами: учебное пособие / Н.К. Топузов, Т587 А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – 172 с.

33. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса. – М,: ИНФРА-М, 2007. – XVIII, 586 с.

34. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб: Питер, 2003. – 384 с

35. Баринов, В.А.. Корпоративная культура организации в России / Менеджмент в России и за рубежом/ В.А. Баринов, Л.В. Макаров – М.: ЮНИТИ, 2002. – 240 с.

36. Томашев, В.П. Финансовые аспекты антикризисного управления: учебное пособие по дипломному проектированию / В.П. Томашев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006.– 65 с.

37. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие /И.Б. Ромашова.. – М.: КНОРУС, 2006. – 336 с.

38. Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств». ПБУ6/97 (утверждено Приказом Минфина РФ от 03.09.97 г. № 65н).

39. Учет основных средств. Методические рекомендации, амортизация, нормы. – М.: Ось–89, 2002.

40. Бакаев, А.С. Годовая бухгалтерская отчетность организации: подходы и комментарии к составлению: учебное пособие/ А.С. Бакаев. – М.: Бухгалтерский учет, 2008. – 506с.

41. Постановление Правительства Российской Федерации №367 от 25.06.2003 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»

42. Грязнова, А.Г. Оценка бизнеса /А.Г. Грязнова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 512с.

43. Дитхельм, Г. Управление проектами. В 2 т. Т.1: пер. снем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2007. – 352 с.

44. Егерев, И.А. Стоимость бизнеса: искусство управления/ И.А.Егерев. –М.: Дело, 2007.

45. Карпова, Т.П. Управленческий учет: Учебник /Т.П. Карпова. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 319с.

46. Ковени, М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М.Ковени. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2004. – 232 с.

47. Липсиц, И. В. Экономический анализ реальных инвестиций: Учеб.пособие. /И.В. Липсиц, В.В..Коссов – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 347 с.

48. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И.Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2008. – 864 с.

49. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности /Г.В.Савицкая. – М.: Инфра-М, 2007. – 400 с.

50. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Е. Стоянова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд–во «Перспектива», 2002. – 656 с.

51. Черкасов, С.И. Антикризисное управление: Учебное пособие/ С.И. Черкасов. – М.: Проект, 2008. – 19,5 п.л.

52. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебник/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 286 с.

53. Бочаров, В.В. Финансовое моделирование / В.В. Бочаров. – СПб.: БХВ-Петербург, 2007. – 208 с.

54. Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В.В. Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 298 с.

55. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство. Синергетический подход к сокращению потерь. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 272 с.

56. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

57. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

58. Катькало, В. С. Управление знаниями в инновационной экономике: учебник / под ред. Б. 3. Мильнера. М.: Экономика, 2009.