

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

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

« _____ » июня 2017 г.

Разработка стратегии развития ЧГОО «Айсек» с учетом
международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.1049.ПЗ ВКР

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

« _____ » _____ 2017 г.

« _____ » _____ 2017 г.

« _____ » _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.
_____ М. И. Соколова

« _____ » _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-461
_____ К.И Сплодитель

« _____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

« _____ » _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Сплодитель К.И. Разработка стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК» с учетом международного опыта. - Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-461; 2017. 92с., 8 ил., 17 табл., библиогр. список – 31 пункт.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК» с учетом международного опыта.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы.

Во введении определены актуальность темы, цели и задачи, поставленные в работе, и объект и предмет исследования. В первой главе описана характеристика организации, её история и деятельность. Проведен анализ внутренней и внешней среды ЧГОО «АЙСЕК» с помощью различных инструментов, на основе которых был выявлены сильные и слабые стороны предприятия и определены проблемы. Во второй главе изучен международный и отечественный опыт в сфере туризма и стажировок. Так же во второй главе, с учётом возможностей и угроз внешней и внутренней среды, с учётом сильных и слабых сторон предприятия, а также с учётом международного и отечественного опыта была определена наиболее эффективная стратегия. В третьей главе представлен проект разработки стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК», а так же его экономическая эффективность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ.. Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ.....	8
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧГОО «АЙСЕК»	9
1.1 Краткая характеристика организации.....	9
1.2 Анализ внешней среды ЧГОО «АЙСЕК»	11
1.3 Анализ конкурентных сил ЧГОО «АЙСЕК»	16
1.4 Анализ внутренней среды ЧГОО «АЙСЕК»	20
1.4.1 Классификация типов культур Майлза и Сноу.....	24
1.4.2 Организационная структура ЧГОО «АЙСЕК».....	25
1.4.3 SNW-анализ для ЧГОО «АЙСЕК».....	25
1.4.4 SWOT – анализ ЧГОО «АЙСЕК»	27
1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	30
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧГОО «АЙСЕК»	37
2.1 Международный опыт в менеджменте и формировании стратегии развития организации.....	37
2.2 Международный опыт в проведении стажировок и туризме.....	52
2.3 Определение миссии и стратегического видения ЧГОО «АЙСЕК»	56
2.4 Обоснование вариантов стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК»	59
2.4.1 Общие стратегии по Портеру для ЧГОО «АЙСЕК».....	63
2.4.2 Оценка вариантов и выбор стратегии.....	64
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧГОО «АЙСЕК».....	67
3.1 Формирование плана внедрения сбалансированной системы показателей для ЧГОО «АЙСЕК».....	67

3.2 Разработка стратегических инициатив	71
3.2.1 Каскадирование сбалансированной системы показателей для ЧГОО «АЙСЕК»	72
3.3 Описание проекта ЧГОО «АЙСЕК»	73
3.4 Оценка экономической эффективности плана реализации проекта ЧГОО «АЙСЕК»	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А Факторы макросреды ЧГОО «АЙСЕК»	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Организационная структура ЧГОО «АЙСЕК»	90
ПРИЛОЖЕНИЕ В Диаграмма Ганта для проекта реализации стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК»	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Карта проблемного поля ЧГОО «АЙСЕК»	92

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рынок образовательных и туристических услуг претерпевает различные изменения. Поэтому такой организации как «АЙСЕК», нужно максимально быстро определять окружающие тенденции и подстраиваться под них.

На сегодняшний день конкурентное преимущество имеют те производственные предприятия, которые способны адаптироваться к новым рыночным условиям хозяйствования в период нестабильной экономической ситуации в стране. Поэтому предприятия постоянно ищут различные способы укрепить свои позиции и получить конкурентное преимущество. Одним из таких методов является стратегия развития организации. Существует острая необходимость в выстраивании стратегии развития организации таким образом, что бы все угрозы внешней и внутренней среды были нейтрализованы, а сильные стороны и преимущества дали наилучший результат. Грамотно составленная стратегия развития поможет организации добиться успеха не только в краткосрочном периоде, но и в долгосрочном, а так же увеличить жизненный цикл организации.

Цель работы выпускной квалификационной работы заключается в применении знаний, полученных в ходе обучения по направлению, для разработки стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК» с учетом международного опыта.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Анализ внешней и внутренней среды организации.
2. Анализ международного опыта по внедрению стратегии развития.
3. Выбор и обоснование выбранной стратегии развития
4. Разработка проекта стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК».
5. Оценка экономической эффективности проекта.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ЧГОО «АЙСЕК».

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧГОО «АЙСЕК»

1.1 Краткая характеристика организации

«АЙСЕК» – это международная молодежная общественная организация, объединяющая студентов и недавних выпускников вузов с целью раскрытия и развития лидерского и профессионального потенциала молодежи для внесения позитивного вклада в общество. АЙСЕК была создана в 1948 году в Стокгольме студентами из семи европейских стран: Бельгии, Дании, Финляндии, Франции, Голландии, Норвегии и Швеции с целью развития дружеских взаимоотношений между странами и народами после Второй мировой войны. Руководство АЙСЕК на локальном, национальном и глобальном уровнях осуществляют руководящие комитеты, состоящие из молодых людей от 18 до 30 лет – студентов и недавних выпускников ведущих вузов. Состав руководящих органов сменяется один раз в год. На 2016 год AIESEC осуществляет свою деятельность в 129 странах мира и сотрудничает с более чем 4 000 университетами [1].

В 1989 году отделение AIESEC было открыто в СССР по инициативе AIESEC в Финляндии. По состоянию на 2017 год AIESEC сотрудничает с более чем 250 университетами в 21 городах России: Архангельск, Воронеж, Екатеринбург, Иваново, Ижевск, Казань, Кемерово, Краснодар, Красноярск, Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Омск, Ростов-на-Дону, Самара, Санкт-Петербург, Томск, Улан-Удэ, Ульяновск, Уфа, Челябинск.

За последние 5 лет (с 01.05.2012 по 01.02.2017) AIESEC организовал 9350 международных обменов: 5249 входящих и 3301 исходящих стажировок. Основными странами – партнерами по реализации программ стажировок являются страны группы БРИКС. В мировом рейтинге AIESEC занимает 3-е место по количеству реализованных стажировок, уровню реализации проектов и динамике регионального развития. В августе 2012 года AIESEC впервые провел крупнейшее мероприятие организации, посвященное развитию международного молодежного сотрудничества – 64-й Международный конгресс AIESEC в Москве. Участниками Конгресса стали 1045 лидеров молодежи и бизнеса из 113 стран мира. Конгресс

прошел при поддержке МИД России, Россотрудничества, Росмолодежи, Департамента культуры города Москвы, Московской школы управления «СКОЛКОВО», МГИМО (У) МИД России, PepsiCo Россия, ОАО «РЖД», ОАО «Альфа-банк», Фонда поддержки публичной дипломатии имени А.М. Горчакова и других 45 партнеров. В 2014 году совместно с МИД России и Росмолодежью AIESEC провел второй ежегодный конгресс молодых лидеров стран БРИКС, который объединил 45 лидеров социально ориентированных НКО стран группы БРИКС, результатом которого стала разработка стратегии развития международных молодежных обменов между странами группы БРИКС до 2016 года.

AIESEC в Челябинске был открыт в 1989 году, одним из первых локальных комитетов в России. Организация была открыта на базе Южно-Уральского Государственного Университета. Одним из крупнейших событий является международная конференция RusCo (Russian Congress) в Челябинске (Россия) в 2014 году. AIESEC в Челябинске ежегодно организует свыше 100 стажировок в год и стабильно увеличивает результат.

Характеристика продуктов.

Главной услугой организации является реализация стажировок в различные страны мира. Существует несколько программ по их реализации:

Global Talent программа предлагает оплачиваемую и организованную стажировку. Стажировки, как правило, имеют долгосрочный характер и включает работу в различных бизнес-проектах и в разных организациях. Продолжительность стажировки от 6 недель до 18 месяцев. Стажер получает стипендию, которая покрывает затраты на проживание.

Существует три типа стажировок:

- Управление, финансы, бухгалтерский учет, маркетинг, управления проектами и HR.

- Технический: стажировки связанные с управлением и развитием в Интернете, включает работу над программным обеспечением, информационными сетями и баз данных.

- Образование; стажировки связаны с пропагандой, разработкой учебных

программ, преподаванием и консультированием в сфере образования

Global Citizen. Эта программа, которая предлагает волонтерские стажировки. Они, как правило, имеют краткосрочный характер и включает работу по различным социальным проектам и в разных организациях. Проекты включают в себя обучение, повышение осведомленности о ВИЧ / СПИДе, работа в области прав человека, экологической устойчивости, развития лидерства и предпринимательских способностей.

Миссия организации ЧГОО «АЙСЕК»

Миссия: Развитие лидерского потенциала молодых людей и внесение позитивного вклада в общество, а также экспансия культурного обмена через реализацию международных профессиональных и социальных стажировок.

1.2 Анализ внешней среды ЧГОО «АЙСЕК»

Для начала необходимо определиться с самим понятием термина «внешняя среда», под которым понимается совокупность субъектов и сил, находящихся за пределами организации, и оказывающих какое-либо влияние на ее деятельность. В научной литературе существует достаточно много точек зрения по поводу структуры внешней среды. Но наиболее широко распространен подход, согласно которому во внешней среде любых организаций выделяют два уровня: микро- и макросреду. Изучив общую информацию о ЧГОО «АЙСЕК», проведем анализ макросреды с помощью STEEP-анализа.

STEER-анализ – стратегический анализ возможного будущего. Цель данного анализа – выявить, какие факторы оказывают сильное влияние на предприятие. Посмотреть какие факторы создают возможности для компании, а какие угрозы.

S (социальные факторы):

1. Демографическое старение населения.

По оценкам ООН, население мира в возрасте 60 лет и старше насчитывало в 2000 году 600 миллионов человек, что почти втрое превышало численность этой возрастной группы в 1950 году (205 миллионов человек). В 2009 году она превысила 737 миллионов человек, а к 2050 году составит более 2 миллиардов

человек, еще раз утрачивались за период времени в 50 лет [3]. Согласно органам федеральной службы государственной статистики по Челябинской области, на сегодняшний день в Челябинской области проживает 721 133 человека в возрасте старше 60 лет. В самом Челябинске – 271 963 человек. Демографическое старение населения, несомненно, скажется негативным образом на развитии организации, так как молодые люди – это единственные клиенты [4].

2. Рост числа специалистов с высшим образованием

Согласно Национальному центру профессионально-общественной аккредитации показатели количества студентов на 10000 человек свидетельствуют о значительном их увеличении: если в 1990-м на 10000 населения приходилось 190 студентов, то в 2012 году – уже около 500. Если в 1990 году успешно закончили высшие учебные заведения 401 тысяча человек, то в 2012-м высшее образование в России получили уже 1,5 миллиона. И только к 2014 году рост числа высших учебных заведений почти остановился. Во многом это связано с уменьшением числа абитуриентов, т.е. с демографическим фактором. Количество выпускников школ и количество мест в учебных заведениях высшего образования в России в 2015 году стало почти одинаковым. Опираясь на эти данные, количество образованных специалистов повысится, т.е. потенциальных клиентов станет, значительно больше [5].

Т (научно-технический прогресс) :

1. Рост популярности дистанционного обучения

Необходимость учиться будет способствовать дальнейшему росту. Чтобы преуспеть в современной основанной на знаниях экономике, просто каждому необходимо постоянно совершенствовать свои навыки и уровень квалификации. Поскольку созданы интерактивные, основанные на сетевом взаимодействии системы, а также других передовых технологий, виртуальные классы будут играть ведущую роль в удовлетворении потребности в непрерывном образовании. В финальном отчете Европейской комиссии по образованию и культуре за 2014 год отмечено, что 85% европейских университетов уже имеют необходимые технические решения и надлежащий профессорско-преподавательский состав для

ведения электронного обучения, а для 70% вузов развитие e-learning важнейший приоритет настоящего времени. Студенты переходят на более простой и удобный вариант обучения, а значит, востребованность на занятия с иностранными специалистами снизится [6].

2. Развитие технологий в сфере коммуникаций.

РФ увеличила объем отрасли ИКТ в 2013 году на 2,5% (до 1,908 триллиона рублей). Многолетние социологические исследования подтверждают официальные данные статистики высоких темпов роста проникновения ИКТ в экономику и социальную сферу Российской Федерации. Так, за последние семь лет (период зима 2005-2006 гг. – зима 2012-2013 гг.) аудитория интернета выросла с 15,1 миллионов человек (14% населения РФ) до 60,3 миллионов человек (45% населения РФ старше 18 лет). Из них рост числа постоянных пользователей (суточная аудитория, то есть те, которые пользовались интернетом хотя бы раз в сутки) – от 3,8 миллионов человек (3% населения) до 36,3 миллионов человек (31% населения старше 18 лет). Развитие информационных технологий позволят компании использовать различные инструменты для повышения качества и скорости своей работы с клиентами. Это позволит увеличить кредит доверия со стороны потребителя. Эта тенденция положительно повлияет на деятельность организации. Возможность поиска и коммуникации с людьми из других стран становится все доступнее.

Е. (экономические факторы):

1. Рост уровня инфляции рубля.

В ноябре 2015 года уровень инфляции в России составил 0,75%, что на 0,01 больше, чем в октябре 2015 года и на 0,53 меньше, чем в ноябре 2014 года. Вместе с этим, инфляция с начала 2015 года составила 12,05%, а в годовом исчислении – 14,98%. В 2015 Россия занимает 14 место по уровню инфляции в мире. Если рост продолжится, то выезд в другие страны станет проблематичным, так как многие молодые люди не способны оплатить такие расходы [7].

2. Падение реальных доходов населения.

За последний год намечается отрицательная тенденция уровня реальных доходов граждан Челябинской области, являющиеся конечными потребителями услуг организации. Реальные денежные доходы населения Челябинской области в январе 2015 года упали на 1,6%. При сохранении данной тенденции, возможно снижение числа клиентов.

Е (экологические факторы)

1 Химическое загрязнение

Управлением Роспотребнадзора по Челябинской области проводится постоянный гигиенический мониторинг за загрязнением атмосферного воздуха города Челябинска. Определяются максимально разовые и среднесуточные концентрации основных примесей, характерных для всех источников выбросов (взвешенные вещества, диоксид серы, оксид углерода, диоксид азота, свинец).

По результатам лабораторных испытаний атмосферного воздуха города Челябинска за 2015 года, выполненных аккредитованным испытательным лабораторным центром «ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Челябинской области», из 688 проведенных исследований 1,16 % не отвечали требованиям гигиенических нормативов. Рост заболеваемости жителей Челябинска и окрестных населенных пунктов. В структуре заболеваний жителей Челябинска на начало 21 века, ведущее место занимали болезни органов дыхания:

- у детей болезни 48,5%;
- у подростков болезни 33,7%;
- у взрослых 19,8%

Продолжается стабильный рост числа онкологических заболеваний. Строительство нового крупного предприятия - Томинского ГОКа усугубит и без того плохую экологическую обстановку в Челябинске и окрестностях, так как на огромных площадях будут уничтожены природные экосистемы, а их место займут загрязняющие атмосферу, почву и воды. Все это отрицательно сказывается на привлекательности Челябинска для иностранных специалистов, так как очень многие осведомлены об экологической ситуации в нашем регионе [8].

2. Изменение климата

Климат Челябинской области континентальный. Зима холодная и продолжительная, лето относительно жаркое с периодически повторяющимися засухами. Особенности климата связаны с расположением области в глубинах Евразии, на большом удалении от морей и океанов. Зимой абсолютный минимум температуры воздуха будет составлять минус 46 - 48 градусов, а в пониженных местах достигнет минус 50 градусов. Это может положительно сказаться на привлекательности Челябинска для иностранных представителей, так как с такими условиями они еще не сталкивались [9].

Р (политические факторы) :

1. Ухудшение геополитики

В 2015 году у России ухудшились отношения со многими странами в связи с различными конфликтами, дальнейшая эскалация может привести к проблеме организации обмена со многими странами западной Европы, Турции, северной Африки [10].

2. Отмена санкции от других стран

Есть предпосылки по отмене санкции касательно России со стороны Евросоюза. Многие депутаты открыто выступают против санкции и прогнозируют их отмену к 2018 году. Отношения после отмены санкции, между странами, заметно улучшатся, и станет возможным сотрудничество с ранее не доступными странами [11].

Знак влияния показывает, как повлияет выбранный фактор на деятельность предприятия (+ положительное влияние, - отрицательное влияние).

Балльная оценка устанавливается экспертным способом путем присвоения баллов. Баллы показывают, насколько данный фактор повлияет на предприятие. (0-2 балла очень слабое влияние, 2-4 слабое влияние, 4-6 существенное влияние, 6-8 значительное влияние, 8-10 сильное влияние).

Весовой коэффициент показывает вероятность реализации данного фактора в жизни. Сумма весов должна быть равна единице (чем больше коэффициент, тем больше вероятность реализации фактора). Факторы представлены в Приложении А. На основании проведенных оценок факторов был построен профиль макросреды компании (рисунок 1).

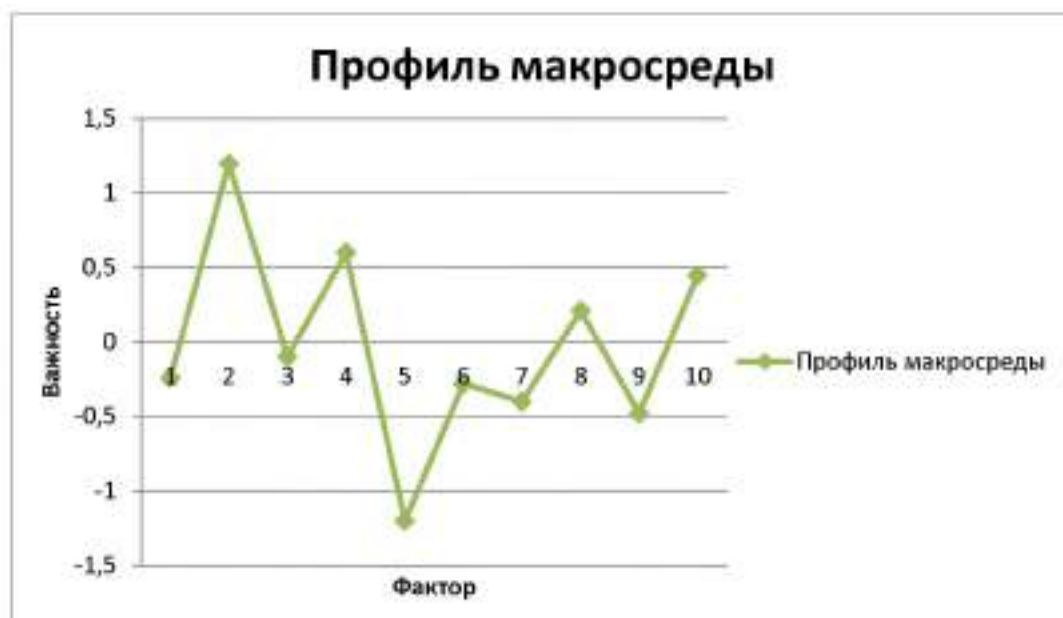


Рисунок 1 - Профиль состояния внешней среды

Вывод: Общее значение воздействия окружающей среды на компанию положительно и равно 0,13.

STEEP-анализ, показал, что характер внешней среды позитивен и условия, в которых работает организация, благоприятны, однако показатель близок к 0, это обусловлено рядом угроз. Самая большая угроза – Рост инфляции рубля, что приводит к затруднению осуществления операций из-за высокой цены билетов для жителей России, так же такое изменение курса скажется на возможностях проживания стажеров в принимающих странах. Нужно уделить особое внимание на эту проблемную зону.

1.3 Анализ конкурентных сил ЧГОО «АЙСЕК»

Для того что бы проанализировать внешнюю микросреду проведем анализ конкурентных сил. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму, осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

- 1) Сила потребителей.

Организация предоставляет уникальные продукты, связанные с иностранцами и развитием лидерства. За счет этого, имеется большое количество заинтересованных лиц, в этих услугах.

Список сфер заинтересованных в услугах организации:

1. Физические лица желающие отправиться на стажировку.
2. Вся образовательная сфера заинтересована в нашем продукте, т.е. школы, детские сады, частные образовательные учреждения, университеты
3. Различные компании, которые хотят повысить квалификацию своего персонала, а так же производственную мощность. В этот список могут входить как стартапы, так и крупные предприятия, которые хотят внедрить сотрудников с международным опытом к себе в организацию. При чем сфера деятельности клиентов довольно обширна, от компаний работающих с информационными технологиями, до компаний в сфере маркетинга.

Из-за того, что организация некоммерческая, цены за предоставляемые услуги рекордно малы, конкурентов в этом сегменте рынка очень мало, поэтому наш продукт довольно уникален. Так же из-за небольших размеров, организация мобильна и быстро подстраивается под тенденции рынка спроса. В организации довольно широкий перечень дополнительных услуг, что позволяет индивидуально подходить к различным клиентам.

2) Сила поставщиков

Нашими партнерами являются крупнейшие локальные комитеты Бразилии (Бело-горизонте), Италии (Рим, Венеция), Сербии (Нови-сад). Сотрудничество с нашими партнерами длится на протяжении многих лет, поэтому нет опасений по утере связей с ними. Тем не менее, каждый год заключаются новые соглашения с различными странами, эти кооперации помогают расти двум сторонам одновременно, при этом затраты для обеих сторон минимальны.

3) Сила действующих конкурентов (таблица 1).

Таблица 1 Конкуренты ЧГОО «АЙСФК»

Конкурент	Конкурентное преимущество	Конкурентные недостатки	Способы ведения конкурентной борьбы	Доля рынка
«Pegas тур»	Огромная компания, с большим опытом в сфере туризма.	Нет экспертизы и индивидуального подхода к клиентам	Расширение организацион. охват всей ниши молодежных стажировок	15%
• STAR Travel в Челябинске	Довольно популярная компания, имеет большой выбор услуг.	Специализируются немного на других услугах	Выполнение всех стандартов и долгосрочные партнерства	25%

4) Угроза появления новых конкурентов.

Угроза появления новых конкурентов очень мала, так как в нашем городе очень мало экспертизы в этих направлениях. Капитальные издержки входа в отрасль довольно велики, так как анализ рынка для поиска стажировок проводится в другой стране, а это очень затратное дело. Направление деятельности довольно узкое ведь наша организация специализируется на личностном росте человека и получении опыта в конкретной профессиональной сфере. Клиенты побывавшие на стажировках и получившие достойный опыт, остаются лояльны организации, так как сами могут разобраться во всех тонкостях операций, сокращается время подбора стажировки и стоимость для клиентов. Если открываются новые компании, работающие в схожем русле то чаще всего, заключается сотрудничество с нами, что способствует дальнейшему росту организаций, но наша сфера деятельности не затрагивается.

5) Угроза появления услуг-заменителей

Угроза появления услуг-заменителей существуют, так как есть огромный ассортимент различных туристических возможностей и возможностей для заработка за границей и это пользуется спросом, тем самым заменяя ценности и преимущества, которые дает наша организация. Однако удовлетворяется лишь одна потребность клиентов, потребность в путешествии, на счет получаемого опыта, сложно заменить продукт организации.

Данную ситуацию можно представить в виде схемы предложенной М. Портером, иллюстрирующей взаимодействие всех пяти сил конкурентной борьбы.

Данная схема позволяет нам четко представить себе те направления, по которым организация должна выстраивать свою стратегию конкурентоспособности, изыскивая возможности нейтрализовать усилия соперников и укрепить свои позиции (рисунок 2).

Самое сильное воздействие на ЧГОО «АЙСБК», согласно рисунку 2, оказывают покупатели. Следующим значимым пунктом для организации являются поставщики и партнеры.

На основании проведенного анализа по модели 5 сил М. Портера можно сделать следующие выводы: внутриотраслевая конкуренция не является слишком высокой, она умеренная, т.к. выход на этот рынок довольно не прост. Капитальные издержки входа в отрасль довольно велики, так как анализ рынка для поиска стажировок проводится в другой стране, а это очень затратное дело. Большое количество направлений деятельности, зависит от организации, бизнес-деятельность, образовательная, социально-значимая деятельность. Из-за того, что организация некоммерческая, цены за предоставляемые услуги рекордно малы, конкурентов в этом сегменте рынка очень мало, поэтому наш продукт довольно уникален. Однако многие потребители не находя возможности получить профессиональный опыт в программах организации, могут воспользоваться услугами других компаний, решить такую проблему, может создание нового уникального проекта.

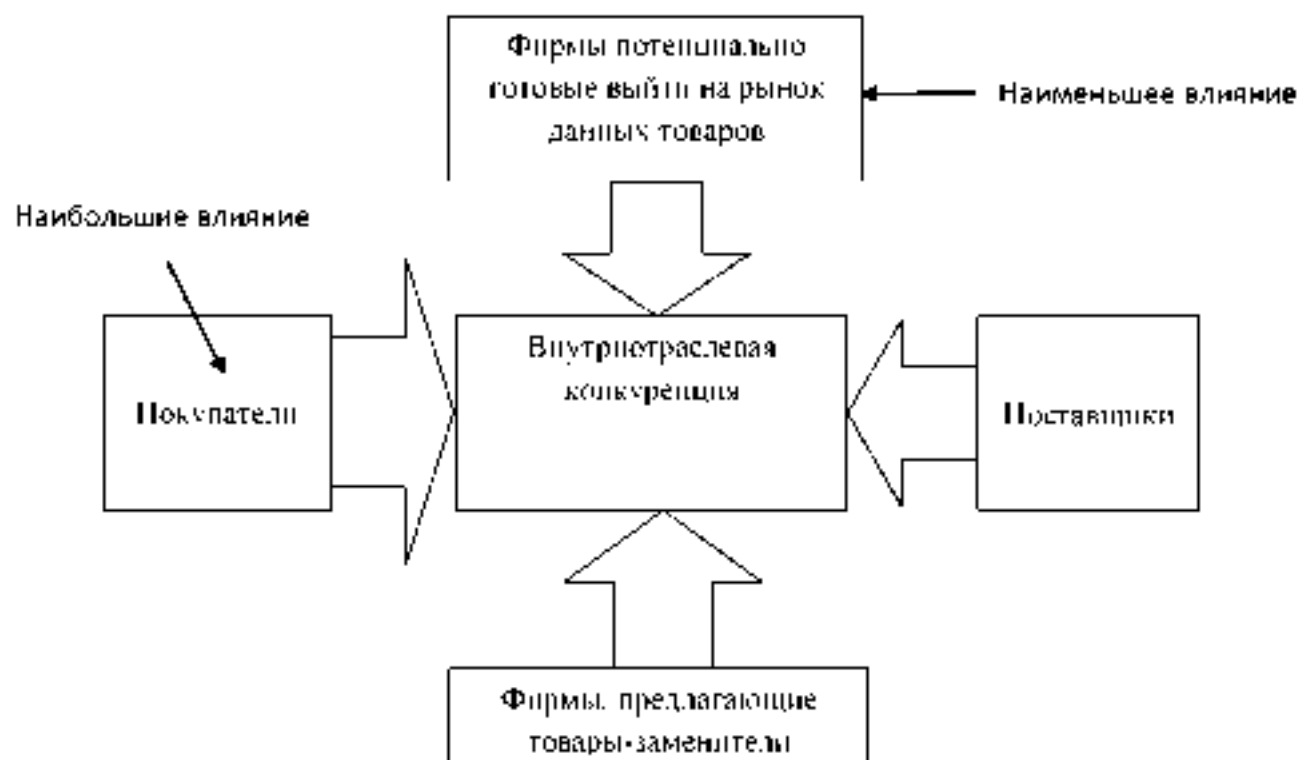


Рисунок 2 Модель конкуренции М.Портера для ООО «Мониторинг Центр»

1.4 Анализ внутренней среды ЧГОО «АЙСЕК»

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Важно помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия, а так же условия необходимые условия для личностного развития. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [12]. Для

удобства анализа, составим таблицу (таблица 2)

Таблица 2 - Анализ внутренней среды на основе срезов организации

Срез	Факторы	Проблемные зоны
Кадровый	<p>1. Управленческий персонал состоит из вице-президентов, которые отвечают за свои подразделения и президента</p> <p>2. Весь персонал очень мотивирован и старается достичь наилучший результат.</p> <p>3. Каждый сотрудник работающий более одного года достигает карьерного роста</p> <p>4. Персонал набирается в зависимости проведения проектов, как только появляется новый проект, кадры с завершенных проектов выбираются на новый и переводятся туда. так же привлекаются новые сотрудники через HR менеджера.</p>	<p>1. Плохо развита система контроля получаемого опыта, а так же система наград и система оценки выполненного объема работы. Квалификация сотрудников низкая</p> <p>2. Текучесть кадров – велика. работа неоплачиваемая, большое количество людей покидают организацию по завершению своего проекта, а иногда и во время него. поэтому часто происходит набор новых кадров.</p>

Продолжение таблицы 2

<p>Организац ионный</p>	<p>1. Структура проста и быстра в передаче от высшего до низшего звена. Исполнительный совет под руководством президента, управляет деятельностью организации. Между участниками совета четко распределены обязанности, а так же они напрямую работают с руководителями проектов проходящих в своих департаментах.</p> <p>2. Существует обшая система контроля, за счет достижения поставленных минимумов и целей, за счет которой можно понять какой опыт получил сотрудник и над чем нужно еще работать.</p>	<p>1 Существует проблема двойного подчинения, за счет особенности организационной структуры. Зачастую участники исполнительного совета начинают подключаться непосредственно к процессам осуществления проектов, за которые отвечает руководитель проекта.</p> <p>2 Имидж организации одно из проблемных мест, так как она полностью состоит из молодых людей и студентов, а это воспринимается по-разному, в зависимости от достаточного знакомства и опыта работы с организацией.</p>
-----------------------------	--	---

Продолжение таблицы 2

	<p>1. Услуга производимая компанией поиск подходящей стажировки для человека и контроль в течение всего времени ее прохождения.</p> <p>2. Сбыт услуг происходит по определенным направлениям Поиск клиентов осуществляется в соответствии с доступными стажировками в текущий период времени.</p> <p>3. После продажное обслуживание очень хорошо, за счет этого у компании очень много теплых партнеров.</p> <p>4. Есть поддержка с национального уровня, в плане рекламы и проектов, за счет этого, сохраняется значительная часть фирматов</p>	<p>1 Качество услуг неплохое, но многое нужно дорабатывать и тщательнее подходить к клиенту.</p> <p>2 Время поиска и подбора подходящей стажировки не фиксировано, поэтому некоторые клиенты получают услугу раньше других не позже.</p> <p>Не всем доступны наши услуги.</p> <p>3 Малая популярность организации в городе, проходят небольшие объемы клиентов.</p>
<p>Маркетинговый</p>	<p>Наличие корпоративных ценностей и традиций, создающих благоприятную атмосферу для работы. Мотивирует всех сотрудников достигать результат. Организация следит, что бы личные цели персонала и цели компании были сопряжены.</p>	<p>Организационная культуру требует постоянного освежения, для того, чтобы не терялась возможность мотивировать сотрудников.</p>

В результате анализа, по каждому из срезов, были выделены значимые, существующие факторы и проблемные зоны. В каждом из срезов существуют зоны для улучшения.

1.4.1 Классификация типов культур Майлза и Сноу.

Для оценки корпоративной культуры, используется классификация типов культур Раймонда Майлза и Чарльза Сноу. Для организации свойственен тип культуры «разведчики», она часто бросает вызов новым услугам на рынке. Активно ищет новые рынки для собственных продуктов. Подобные стратегии заставляют организацию постоянно контролировать состояние окружающей среды и быть готовой к возможным изменениям. Организация является децентрализованной и гибкой. Однако одновременно присутствует опасность появления нестабильности и неопределенности. За счёт открытости к новым возможностям, организация уравновешена рисками:

- решения быть не до конца эффективными по каким-то видам деятельности;
- могут быть преувеличены собственные возможности, взяв на себя слишком много).

В организации существует большое количество легенд, так как она международная, существует много важных исторических событий, по проведению крупных мероприятий открытию новых филиалов и так далее. Организация, преимущественно, молодежная, поэтому традиции схожи с молодежными трендами, а ритуалы которые существует в организации помогает сотрудникам чувствовать себя активными и молодыми. В организации принято творчески относиться в проведении значимых событий, существуют свои танцы известные как по всей стране, так и миру, игры на сплочения и множество других ритуалов. Во время конференции, часто используются интересные инструменты, известные только внутри организации.

1.4.2 Организационная структура ЧГОО «АЙСЕК»

В ЧГОО «АЙСЕК» представлен линейно-функциональный тип организационной структуры, которая представлена в Приложении Б. Линейно-функциональная структура является самой распространённой среди крупных компаний, поскольку позволяет легче контролировать деятельность подразделений и исполнителей и чётко регламентировать деятельности. Однако есть ряд характерных недостатков данной структуры, например, слабое межфункциональное взаимодействие, скорость принятия управленческих решений, слабая гибкость из-за множества правил и регламентов.

1.4.3 SNW-анализ для ЧГОО «АЙСЕК»

Для более глубокого изучения внутренней среды организации применяют SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Анализ предусматривает рассмотрение организации в разных плоскостях (ресурсы, финансы, логистика, управление персоналом, маркетинг и т.д.). Параметры оцениваются в баллах от -5 до +5, основываясь на экспертное мнение. На основе полученных данных выявляются слабые места организации в сравнении с положением самого сильного и ближайшего конкурента ЧГОО «АЙСЕК» - STAR Travel в Челябинске.

В таблице 6 отразим элементы внутренней среды и оценку в баллах, для наглядности изображения соединим точки.

Шкала оценок по результативности понимается как соотношение одноименных фактических и нормативных (плановых) показателей (максимально – 100% выполнения) [13]. Данные по SNW- анализу представлены в таблице 3.

0– результативность отсутствует, либо нет данных об оценке показателя;

1– результативность очень низкая (10%-15%);


2– результативность (16%-25%);

3– результативность средняя (26%-50%);

4– результативность высокая (51%-75%);

5– результативность очень высокая (76%-100%);

- 1 – отрицательные результаты в (10%-15%) случаев;
- 2 – отрицательные результаты в (16%-25%);
- 3 - отрицательные результаты в (26%-50%);
- 4 - отрицательные результаты в (51%-75%);
- 5 – отрицательные результаты в (76%-100%);

 -выделен конкурент


 - выделена ЧГОО «АЙСЕК»

Таблица 3-SNW анализ внутренней среды ЧГОО «АЙСЕК»

	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		Сильная (S) 5 4 3 2 1	Нейтральная (N) 0	Слабая (W) -1 -2 -3 -4 -5
1.	Стратегия			
	Ясность и конкретность целей			
2.	Финансы			
	Ценовая политика			
	Финансовая устойчивость предприятия			
3.	Основная деятельность			
	Уникальность технологии			
	Уровень использования мощностей			
	Качество			
	Служба поддержки			
4.	Ресурсы			
	Местное производство			
	Наличие внутренних резервов			
5.	Человеческие ресурсы и культура			
	Обучаемость персонала			

Продолжение таблицы 3

	Квалификация персонала				
	Корпоративная культура				
6.	Маркетинг				
7	Эффективность продаж				
8	Широта номенклатуры				
9	Известность организации				

Исследуя сильные и слабые стороны ЧГОО «АЙСЕК», можно сделать вывод, что организация занимает стабильное положение на рынке и не уступает, а по многим позициям превосходит своих конкурентов. Слабой стороной является квалификация персонала и служба поддержки. Этот показатель не является критичным, так как предприятие успешно развивается, и развивает методики обучения и повышения квалификации сотрудников.

1.4.4 SWOT – анализ ЧГОО «АЙСЕК»

Для формирования стратегических инициатив (действий, мероприятий, проектов) необходимо рассмотреть взаимодействие факторов внешней и внутренней среды, используя матрицу SWOT-анализа. SWOT – анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из его ближнего окружения. SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования, что позволяет сформулировать аналитикам логически согласованные схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз, которые будут использованы для дальнейшего планирования деятельности.

SWOT-анализ состоит из 4 пунктов:

S – Сильные стороны предприятия, т.е. то в чём компания преуспела (опыт работы, навыки персонала, конкурентные преимущества, Ноу-хау, качество услуг, товаров и т.д.).

W – Слабые стороны предприятия, т.е. отсутствие чего-то важного для компании, либо ее неудачи по сравнению с конкурентами

O – Возможности, т.е. фиксируются возможности, возникающие во внешней среде, но не все возникающие, а только те, которые могут быть использованы предприятием.

T – Угрозы, возникающие во внешней среде и способные непосредственно угрожать компании

Составление SWOT-матрицы (таблица 4)

Таблица 4 – SWOT – матрицы.

S – сильные стороны	O – возможности
<ul style="list-style-type: none">- Весь персонал мотивирован и старается достичь наилучший результат.- Структура организации проста и быстра в передаче от высшего до низшего звена.- Есть поддержка с национального уровня, не тратятся лишние финансы.- Наличие корпоративных ценностей и традиций, создающих благоприятную атмосферу для работы.- Долгосрочные партнерства с основными клиентами.- Система обучения персонала.- Международная база данных и рабочее интернет пространство	<ul style="list-style-type: none">- Возможность получения государственных грантов на реализацию проектов- Рост специалистов с высшим образованием- Развитие технологий в сфере коммуникаций.- Снижение налогов и пошлин на операции связанные с оформлением виз.- Изменение климата, желание клиентов сменить обстановку- Отмена санкции от западных стран.

W – слабые стороны	T – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Плохо развитая система контроля получаемого опыта, а так же система наград и система оценки выполненного объема работы. - Ограниченность в финансах. - Узкая направленность деятельности. - Малая популярность организации в городе. - Высокая текучесть кадров 	<ul style="list-style-type: none"> - Демографическое старение населения. - Рост популярности дистанционного обучения - Рост инфляции рубля - Снижение уровня жизни в стране - Низкая средняя заработная плата - Химическое загрязнение - Рост налогов и пошлин - Ухудшение геополитики - повышение цен на авиабилеты в страны – партнеры по стажировкам

Вывод: На основании SWOT – анализа, видно, что несколько факторов могут значительно повлиять на деятельность компании. Рост популярности дистанционного обучения может негативно сказаться на количестве наших клиентов. Благодаря технологическому прогрессу передача большего количества информации становится возможной. Технологический прогресс позволяет большему количеству информации передаваться быстрее, более универсальным и, что самое главное, дешевым способом. Так же по данным Росстата, 75% наемных работников предприятий и организаций находится у черты бедности. Ее основной критерий – прожиточный минимум трудоспособного населения: стоимость набора продуктов и услуг, минимально необходимых для выживания. В 2016 году она

составила 10 722 рублей в месяц. Низкий уровень жизни в стране серьезно повлияет на спрос на наши услуги, так как большинство смогут обеспечить лишь проживание себя и своих семей без лишних трат на досуг и образование. Ситуация на геополитическом уровне тесно связана с деятельностью нашей организации, так как она непосредственно работает с различными странами Европы, Южной и Северной Америк, Азиатскими странами и любое изменение в визовом режиме или повышении цен очень сильно повлияет на текущие процессы. Так как присутствует проблема с финансами, за последний период совершен малый оборот по стажировкам и организация не выходит в плюс, любая поддержка с государственного уровня даст толчок на открытие новых проектов и привлечения молодых людей. Стажировки несут важный социальный вклад в развитие общества, особенно молодых людей и студентов. Так же опираясь на опыт предыдущих лет и филиалов организации в других городах, вполне возможно получить поддержку от образовательных учреждений (школ, университетов), а так же от социальных фондов. Есть большой спрос на некоторые страны, с которыми невозможно сотрудничество в данный период времени из-за политической ситуации и сложностью получения визы, организация постоянно следит за всеми изменениями и подстраивается под новые рынки очень быстро, поэтому она заинтересована в установлении между странами безвизовых режимов, либо упрощенных схем.

1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия

После проведенного внутреннего и внешнего анализов, следует задеть внимание на основных проблемах, их нужно систематизировать и проранжировать для более целостной картины, что поможет предотвратить неприятности в дальнейшем. Однако, помимо выявления, станет возможным поиск решения этих проблем

Одним из инструментов классификации и ранжирования проблем предприятия является матрица Глайстера, которая позволяет определить проблемы на организационном уровне, на уровне подразделения и индивидуума.

Анализ проблем на более низком уровне позволяет прийти к решению проблем на организационном уровне, таким образом, матрица облегчает решение поставленных задач развития и решения проблем предприятия путем их непосредственного распределения по уровням и конкретизации. Матрица Глайстера построена в таблице 5.

Таблица 5 - Матрица Глайстера

Уровень управления проявлением проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблем	Рекомендации по решению проблемы	Ожидаемые результаты
Организационный уровень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение прибыли. 2. Имидж не достаточно проработан и сформирован, малая узнаваемость 3. Узкое направление продукта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение прибыли приводит к тому, что организация не может позволить себе исследовать новые сферы развития 2. Имидж компании во многом определяет отношение клиента, а также партнеров к организации 3. Количество продаж заметно снизилось, новый продукт поможет привлечь новых клиентов и освежить старые услуги. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найти новые источники финансирования и дохода, а также сократить расходы убытков 2. Поработать над имиджем в плане качества предоставляемых услуг, сбора обратной связи и заострить внимание на успешных проектах и партнерствах 3. Следует провести исследование рынка, о трендах, спросе и на основе результатов создать новое предложение. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение бюджета за счет увеличения минимум 3-4 партнеров и получение гранта. 2. Качественная система сервиса для клиентов с обратной связью и постоянным контактом Индивидуальный подход к каждому клиенту и партнеру 3. Выход на рынок нового уникального продукта.

Продолжение таблицы 5

<p>Уровень подразделения</p>	<p>1. Слабый результат от отдела маркетинга и отдела продаж, 2. преподнесение ценностей продукта не налажено. 3. Сервис и обслуживание клиента</p>	<p>1. Однотипная работа отдела маркетинга и продаж приводит к снижению продаж, что негативно сказывается на объемах выручки, 2. Во время продаж услуги не делается упор на ценности организации и ее модели развития стажеров, что сказывается негативно на ожиданиях клиента 3. Сервис и обслуживание клиента оставляет желать лучшего. теряется фокус в отношении интересов клиента</p>	<p>1. Выявить основные причины неудач в работе отдела маркетинга и продаж и провести необходимые мероприятия для решения проблемы; 2. Убедиться в знании ценностей каждого сотрудника, провести образовательные мероприятия, а так же изменить коммерческое предложение 3. Проработать систему сервиса и обслуживания персоналом</p>	<p>1. Образовательные тренинги и уроки для персонала, исследование тенденций 2. Измененное коммерческое предложение с упором на ценности организации, проведенный семинар. 3. Качественно построенная система сервиса, которая повысить качество обслуживания клиентов.</p>
------------------------------	--	---	--	---

Продолжение таблицы 5

Уровень индивидуума	1. Недостаточное осознание личностного развития персонала 2. Боязнь принятия ответственности	1. персонал не может до конца ощутить и измерить свое развитие. 2. Боязнь персонала роста в должности (руководитель проекта)	Необходимо провести тренинги для персонала, которые помогут повысить качество обслуживания сотрудниками.	1 Четкое понимание личностного развития позитивная и творческая обстановка. высокая мотивация к работе 2 Карьерный рост персонала
---------------------	---	---	--	--

Одним из эффективных инструментов классификации и ранжирования проблем предприятия является карта проблемного поля, так же она позволяет отследить причинно-следственные связи, что позволяет выделить основную проблему, решение которой приведет к решению проблем от нее зависящих. Карта проблемного поля представлена в приложении Г.

Основываясь на проведенный анализ можно сделать следующие выводы: Проблемы будут решаться на нескольких уровнях, а именно на уровне организации и подразделения. Это позволит решить основные проблемы и устранить угрозы в будущем. Для того что бы четко распределить проблемы между собой следует разделить их на несколько групп: важные и неотложные; важные, но решаемые; необсуждаемые, исключенные из разработки проекта; и трудности, решаемые в оперативном порядке.

К важным и неотложным проблемам стоит отнести вопросы, связанные с привлечением и удержанием клиентов, так как это основной источник формирования выручки. Карта проблемного поля показывает, что выручка формируется за счет продаж, поэтому необходимо рассмотреть проблемы связанные со сбытом, а именно работа отдела маркетинга и продаж и созданием нового продукта. К группе важных и решаемых следует отнести вопросы, связанные с сервисом и обслуживанием, вопрос с имиджем организации так, как они дополняют и гарантируют качество услуг, прибавляя дополнительные преимущества. Необсуждаемые, исключенными из разработки проекта вопросами

будут вопросы, связанные ценностями продукта, это приведет к повышению продукта в будущем, большим количеством клиентов. К трудностям, решаемым в оперативном порядке, отнесем проблемы связанные персоналом, а именно недостаточное осознание личностного развития персонала и боязнь принятия ответственности.

Опираясь на карту проблемного поля видно, что ключевым вопросом является слабая квалификация сотрудников, а также «приветливый» продукт, который малопривлекателен для клиентов, что порождает трудности в продажах из-за узкой направленности сферы. Все это говорит о необходимости создания новой услуги, которая внесла бы разнообразие предоставляемых услуг на рынке среди конкурентов и могла бы привлечь новых клиентов и заинтересовать старых партнеров. Несомненно, заметна проблема качества сервиса и обслуживания клиентов, необходимо провести соответствующие работы, так как обслуживание и сервис очень важен в этой сфере бизнеса, является одним из главных конкурентных преимуществ.

Так же введение новой услуги может усилить конкурентные преимущества благодаря возможностям окружающей среды, а именно: возможность использования опыта других филиалов организации, в том числе и из других стран, с более высокими результатами. Для решения проблем на индивидуальном уровне стоит разработать план по мотивированию и образованию сотрудников, с возможностью привлечения внешних специалистов.

Вывод по главе 1

STEEP-анализ, показал, что характер внешней среды позитивен и условия, в которых работает организация, благоприятны, однако показатель близок к 0, это обусловлено рядом угроз. Самая большая угроза – Рост инфляции рубля, что приводит к затруднению осуществления операций из-за высокой цены билетов для жителей России, так же такое изменение курса скажется на возможностях проживания стажеров в принимающих странах. Нужно уделить особое внимание на эту проблемную зону.

На основании проведенного анализа по модели 5 сил М. Портера можно сделать следующие выводы: внутритраслевая конкуренция не является слишком

высокой, она умеренная, т.к. выход на этот рынок довольно не прост. Капитальные издержки входа в отрасль довольно велики, так как анализ рынка для поиска стажировок проводится в другой стране, а это очень затратное дело. Большое количество направлений деятельности, зависит от организации, бизнес-деятельность, образовательная, социально-значимая деятельность. Из-за того, что организация некоммерческая, цены за предоставляемые услуги рекордно малы, конкурентов в этом сегменте рынка очень мало, поэтому наш продукт довольно уникален. Однако многие потребители не находя возможности получить профессиональный опыт в программах организации, могут воспользоваться услугами других компаний, решить такую проблему, может создание нового уникального проекта.

Для организации свойственен тип культуры «разведчики», она часто бросает вызов новым услугам на рынке. Активно ищут новые рынки для собственных продуктов. Подобные стратегии заставляют организацию постоянно контролировать состояние окружающей среды и быть готовой к возможным изменениям. Организация является децентрализованной и гибкой. Однако одновременно присутствует опасность появления нестабильности и неопределенности.

К важным и неотложным проблемам стоит отнести вопросы, связанные с привлечением и удержанием клиентов, так как это основной источник формирования выручки. Карта проблемного поля показывает, что выручка формируется за счет продаж, поэтому необходимо рассмотреть проблемы связанные со сбытом, а именно работа отдела маркетинга и продаж и созданием нового продукта. К группе важных и решаемых следует отнести вопросы, связанные с сервисом и обслуживанием, вопрос с имиджем организации так, как они дополняют и гарантируют качество услуг, прибавляя дополнительные преимущества. Необсуждаемые, исключенными из разработки проекта вопросами будут вопросы, связанные ценностями продукта, это приведет к пониманию продукта в будущем, большим количеством клиентов. К трудностям, решаемым в оперативном порядке, отнесем проблемы связанные персоналом, а именно

недостаточное осознание личностного развития персонала и боязнь принятия ответственности.

2.1 Международный опыт в менеджменте и формировании стратегии развития организации.

В мире существуют различные модели менеджмента, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В первую очередь это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов. Как известно, характер деловых взаимоотношений людей — главное в менеджменте. Вместе с тем, имеются исторически сложившиеся классические модели менеджмента (американская и японская), существенно отличающиеся от всех других.

Опыт менеджмента в Японии

Японская система менеджмента — одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство — умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Отсюда — причастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно. Большое значение на японских фирмах уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака. На фирмах создаются кружки качества, задача которых — повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате, по опубликованным данным, количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз

больше, чем в США. Существует правило: каждое принятое рационализаторское предложение должно быть реализовано.

Представляет интерес система приема на работу и продвижения по службе. Среди выпускников средних и высших учебных заведений осуществляется тщательный отбор. Затем организуется торжественный прием на работу с испытательным сроком. Полный курс подготовки (1 год) проводится в одном из подразделений фирмы под руководством закрепленного за новичком опытного сотрудника. Тот кто доказал способность работать, принимается на постоянную работу.

Среди сотрудников, состоящих в штате, наблюдается открытая, гласная конкуренция за право добиться лучшей должности. В среднем через 5 — 7 лет при высоких ежегодных показателях труда сотрудник может стать менеджером низшего уровня. Дальнейший служебный рост увязывается не только с результатами работы, но и со стажем и возрастом. При достижении 55 — 60 лет сотрудник обязан уйти на пенсию.

Особое внимание уделяется систематической подготовке и переподготовке кадров, воспитанию преданных фирме работников. Каждый работник изучает несколько специальных курсов по развитию профессиональных знаний, причем во вне рабочее время. Для повышения квалификации используется практика регулярного (1 раз в 3 — 4 года) перевода работника на другую должность в другое подразделение фирмы (с учетом мнения работника). Японцы считают, что длительное пребывание работника на одном месте снижает уровень ответственности, приводит к потере интереса к работе.

В качестве примера рассмотрим менеджмент фирмы Sony Corporation. Систему организации и управления на этой всемирно известной фирме можно изложить предельно кратко:

установка цели, понятной всем, вплоть до последнего рабочего. Менеджеры фирмы считают, что это сплачивает персонал в коллектив единомышленников:

право младшего по должности не соглашаться с руководителем. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только

личными амбициями, но и традициями, например почтительным отношением к старшим;

сознательный отказ от жестких планов. Менеджер должен действовать по обстановке. Механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу;

антибюрократический стиль руководства. В структуре управления фирмой на определенный период могут быть созданы автономные подразделения, обладающие неограниченной самостоятельностью;

поручение важных проектов энтузиастам, новаторам. Считается, что такой работник должен ставиться выше общепринятых методов материального и морального поощрения;

патернализм (от лат. *paternus* — отцовский, отеческий) — воспитание у сотрудников чувства, что они члены одной семьи. На фирме действует система пожизненного найма, есть возможность общения с руководством в неофициальной обстановке. В частности, практикуются совместный отдых, развлечения и др.

Не меньший интерес представляет и менеджмент концерна Toyota Motor Corporation:

согласованность принятых решений. Ни один вопрос не решается без обсуждения лицами, непосредственно участвующими в его решении. Большая часть предложений исходит от среднего звена сотрудников. Руководство принимает решения, основываясь на этих предложениях;

корпоративность (обособленность, узкогрупповой интерес). Сотрудники объединены в группы, в которых руководители постоянно меняются, так как дело становится механическим, если руководитель несменяем.

работники придают большое значение признанию своих заслуг фирмой. Рекордсмены по числу новых предложений пользуются всеобщим уважением. Работа становится, по существу, любимым занятием (хобби); 90% идей воплощается в жизнь;

руководство не должно казаться самым важным элементом в производстве. Менеджеры, оставаясь сильными и компетентными, не стремятся доминировать над сотрудниками.

Японские менеджеры в своей работе придают особое значение социальной политике. Гордость за свою страну, забота о своем народе является приоритетной задачей в деятельности японских компаний. Вот как формулируются взгляды японской фирмы Оптан Сопрану:

- главная цель компании — это ее развитие;
- рост фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- компания получает уважение в местном обществе;
- покупатель получает надежного поставщика;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- доходы от покупателя — это источник капиталовложений в различные производства;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- оставшаяся часть прибыли пойдет на социальные нужды и благотворительность.

• Таким образом, на примере данной фирмы можно убедиться в возможности разумного сочетания интересов частного капитала и общества.

США имеет богатейший опыт менеджмента. Американские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качествами. Поэтому неслучайно в деловых вопросах американцы традиционно предпочитали ставить вопросы дела на первый план, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям. Необходимо подчеркнуть, что этот стиль больше характерен для старшего поколения менеджеров, которые привыкли руководствоваться правилом: «Делай, что тебе сказано, а не то...». Именно старшее поколение менеджеров предпочитает авторитарный (основанный на безусловном подчинении власти руководителя) стиль управления.

В данном случае менеджер (у американцев «босс», «шеф») доминирует или подавляет волю, желания, потребности своего подчиненного, сковывает его инициативу.

Такой жесткий стиль руководства в большей мере был характерен для американцев в первой половине XX в. Классическим примером менеджера данного типа являлся Г. Форд-старший, основатель автомобилестроительного гиганта – фирмы Ford Motor Company. Он, в частности, говорил: «Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо».

После второй мировой войны быстро восстановившая свою экономику Япония сумела обогнать США по росту производительности труда, качеству и надежности продукции. Основой успехов японцев стала эффективная система менеджмента. Необходимо отдать должное американским менеджерам, которые сделали все возможное, чтобы изучить передовой японский опыт управления [14].

Опыт менеджмента в ФРГ довольно обширен, наиболее часто в сравнительных исследованиях выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента.

1. Стимулирование профессиональной подготовки.

Характерные черты немецкой модели менеджмента можно обнаружить в национальной системе профессионально-технического образования, отличающейся вниманием к инженерному делу, техническому обучению и ремеслам и являющейся, по некоторым оценкам, лучшей в Европе. Она обеспечивает подготовку молодежи в возрасте 16-21 лет в течение 3 лет с получением государственного диплома. Образовательный процесс предполагает как подготовку на рабочем месте (4 дня в неделю), так и теоретическое обучение (1 день в неделю). Содержание образовательной программы в системе профессионально-технического образования утверждается тремя институтами: правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами.

Как минимум 5% среднегодовой численности рабочей силы немецких предприятий составляют учащиеся системы профессионально-технического образования. Примерно 70% рабочих на промышленных предприятиях прошли через эту систему и сдали квалификационные экзамены, учитывающие отраслевую специфику и потребности конкретного предприятия. Для сравнения: подобную квалификацию в Нидерландах имеют около 40% рабочих, а в США и Англии – 30%. Важное значение в подготовке квалифицированной рабочей силы имеет институт наставничества. Примерно 2/3 наставников на немецких предприятиях имеют сертификат мастера. В результате немецкие рабочие владеют знаниями и навыками, далеко выходящими за рамки потребностей конкретной профессии.

Стимулирование роста профессионального мастерства играет важную роль в немецких фирмах. При этом оно не ограничивается только рабочими или ключевыми специалистами. Все рабочие и специалисты постоянно сталкиваются с новыми технологиями и оборудованием, новыми правилами и инструкциями. Адаптация к меняющимся или новым технологиям, продуктам и услугам происходит относительно быстро и безболезненно, а затраты на переподготовку кадров в связи с новыми требованиями клиентов или новой тактикой конкурентов оказываются сравнительно небольшими.

2. Техническая подготовленность менеджеров.

Немецкие менеджеры известны как специалисты. Любопытно в этой связи, что в Германии не слишком высоко ценится общеуправленческая подготовка и соответственно, степень MBA не является распространенной. Поскольку менеджмент в Германии не считался отдельной научной отраслью, то соответствующие учебные дисциплины до 1980-х годов были редкостью в отличие от США. Немцы полагали, что менеджмент как самостоятельная дисциплина может породить эгоизм, нежелательность, а также опасную тенденцию к пренебрежению качеством продукции. В немецкой деловой речи в качестве похвалы гораздо чаще используется прилагательное *intemehmerisch* (предпринимчивый, инициативный), чем *managerhaft* (управленческий). Как

отмечает Г. Хофстедде, менеджер не является культурным героем в Германии, если кто и может считаться таковым, то это скорее инженер.

В 1980-х годах были созданы две бизнес-школы, преподавание в которых ориентировалось на изучение и развитие немецкого стиля менеджмента. Постепенно появляются программы MBA, в том числе в сотрудничестве с ведущими американскими бизнес-школами. Однако к настоящему времени в международных рейтингах программ MBA не представлено ни одной немецкой бизнес-школы или университета.

Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно 2/3 топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них – докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук в примерно одинаковом соотношении. Они намного меньше по сравнению с британскими менеджерами предпочитают говорить о менеджменте как таковом и рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчиненные могли бы обращаться с производственными проблемами. Причем многие из них прошли через систему ученичества, через систему профессионально-технического образования. Профессиональные критерии (уровень профессиональных навыков и умений, производственный стаж) являются наиболее важными в продвижении на предприятии.

Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев менеджмент в Германии в меньшей степени отдален от производственно-технологического процесса, как это имеет место в англосаксонских странах. Менеджеры среднего звена рассматривают техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий.

Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, не считают зазорным постоянно бывать в заводских цехах. Им трудно понять поведение менеджеров в США, которые предпочитают больше работать с финансовой отчетностью вместо того, чтобы глубже изучать

производственные процессы на предприятии. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технический процесс и высококачественная продукция значат гораздо больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

3. Уважительное отношение к компетентности.

Профессионализм и компетентность играют решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самостоятельности и самоконтроля. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стремятся быть ближе к цехам и производственным подразделениям. Такое отношение создает потенциал для взаимоприемлемых внутриорганизационных отношений, эффективной коммуникации между штабными и линейными структурами немецкой организации.

Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими.

Что касается управленцев в немецких компаниях, то их авторитет основан больше на их профессиональных навыках, чем положении в служебной иерархии. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им действовать посредством более плоской иерархии и шире простирать свой контроль.

Кадровая политика, карьерный рост, повышение квалификации и т.п. – все это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер. Немецкий подход состоит в том, что соответствующая техническая подготовка (образование) является важным требованием при приеме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж. При этом производственная и управленческая карьера увязывается с функциональными обязанностями и продвижение получается относительно медленным. Что касается топ-менеджеров, то их отличает более высокий образовательный уровень.

4. Расширенный объем ответственности и полномочий.

Если линейный персонал обладает высокой квалификацией, то он меньше нуждается в контроле и помощи со стороны административно-управленческого

аппарата, удельный вес которого в немецких фирмах меньше по сравнению с аналогичными организациями в Англии и Франции. При этом больше доля производственных управленцев. Г.Хофстеде пишет, что высококвалифицированными и ответственным немецким работникам не обязательно нужен для них «мотивации» менеджер американского гена («дженералист»). Они считают, что руководитель или мастер должен поручить им задания и выступать в качестве экеперта в решении технических проблем.

5. Лояльность менеджеров

Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах – 3 года. В исследовании Р.Стюарт 20 из30 обследованных немецких управленцев на одном предприятии были заняты свыше 5 лет, а 6 из них свыше 20 лет. С точки зрения британцев (как и американцев) столь длительный непрерывный стаж работы на одном предприятии имеет или будет иметь губительный эффект. Для немцев же длительный стаж работы на одном рабочем месте позволяет добиться необходимого уровня технической компетенции.

Многие немецкие предприятия давно уже используют принцип заместителей, или «теневого работников». В таких организациях менеджеры подбирают и обучают своих заместителей. Это обеспечивает непрерывность и последовательность процесса принятия решений. В случае отпуска, болезни и т.п. служебные обязанности выполняются заместителями.

6. Качество и инновации.

Качество продукции, своевременная ее доставка и послепродажное обслуживание являются основной целью и конкурентным преимуществом немецких компаний. Высокий уровень доходов немецких потребителей, позволяет им платить за высокое качество. Стратегией, позволяющей сохранить и укрепить свои конкурентные позиции на рынке, было и остается техническое совершенствование и инновации. Такая стратегия может реализовываться различным путем: через слияния и поглощения, создание совместных предприятий, закупку патентов и лицензий или инвестирование в НИОКР.

Последний подход является наиболее распространённым в немецких компаниях, которые по сравнению с фирмами других стран тратят существенно большую часть доходов на финансирование НИОКР. Причем считается, что в кризисные годы эта доля должна быть даже больше.

Немецкие компании активно сотрудничают с университетами и НИИ и организациями (общество имени Макса Планка, общество имени Фраунгофера), которые пользуются поддержкой со стороны государства в лице федерального министерства образования и научных исследований. Еще один немецкий феномен – это Ассоциация производителей в машиностроении (VDMA). Состоящие в ней предприятия и организации платят 0,5% своих годовых доходов в исследовательский фонд, средства которого расходуются на отраслевые НИОКР.

7. Эффективные трудовые отношения.

Стабилизирующим фактором для немецкой экономики являются стабильные и устойчивые отношения между менеджерами и профсоюзами, а также рабочими советами. Для послевоенной Германии не свойственны те классовые антагонизмы, которые имели место в Великобритании, Франции и Италии. Немецкая культура менее индивидуалистична по сравнению с англосаксонской. Поэтому идея долгосрочного сотрудничества и партнерства собственников, управляющих и рабочих находит благодатную почву в немецком обществе.

8. Формализованный производственный менеджмент.

Немецкие менеджеры придают важное значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкций, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность – точное определение роли и правил – особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования [15].

Стратегическое управление в фирмах США. Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 1960-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 1970-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 1980-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

Главным в современных условиях стала не столько работа фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка – в данной отрасли или подотрасли.

В американских компаниях, как говорилось выше, такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом анализа становится оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. Второй шаг – решение вопроса о том, как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СЦХ. Каждый СЦХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана особая управленческая структура. Основным звеном этой структуры стали СЦХ, в которые включаются производственные отделения по признакам: общности рынков сбыта, однотипности и взаимозаменяемости продукции; обеспеченности ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличия сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число СЦХ в компаниях США значительно меньше числа

производственных отделений. Например, в компании Westinghouse Electric 110 производственных отделений объединены в 37 СЦХ.

Управляющий СЦХ несет ответственность как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по-своему СЦХ. Они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для СЦХ устанавливаются показатели оценки деятельности и определенный порядок их стимулирования. Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличение объема продаж и другое.

СЦХ несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения.

Главные критерии образования СЦХ внутри фирмы – эффективность развития по данному стратегическому направлению, эффективное использование технологии, высокий уровень рентабельности.

При принятии решений о создании СЦХ прежде всего выявляются потребности, которые нужно удовлетворять, переход к новым технологиям, типы клиентов. Определяющие факторы – фаза развития спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, привычки покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование, нестабильность в стране: экономическая, технологическая, социальнополитическая.

General Electric, например, построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, КБ, сбытовые фирмы, были распределены между СЦХ, чтобы последние

ответчали не только за планирование и реализацию стратегий, но и за конечный результат – получение прибыли.

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СЦХ. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (то есть роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20 % фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с использованием методов математического программирования. Обычно модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5-10 лет вперед.

Стратегическое управление в фирмах Японии Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире. Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Система целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде:

- Базовые цели;
- Объем продаж;
- Темп роста (объема продаж или прибыли);

– **Прибыль:** размер прибыли, норма прибыли на весь капитал (или все активы), отношение прибыли к акционерному капиталу, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию;

– Доля на рынке;

– Структура капитала;

– Дивиденды;

– Цена акций;

– Компенсация работникам (заработная плата);

– Уровень качества продукции;

Базовая политика роста:

– Базовая политика устойчивости.

– Базовая политика извлечения прибыли;

– Базовая политика в отношении социальной ответственности;

– Оперативные цели (в области производительности);

– Задание по добавленной стоимости;

Задание по производительности труда;

Инвестиции на одного работающего;

– Коэффициент оборачиваемости капитала;

– Политика в области снижения издержек.

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объему продаж, прибыли, устойчивости, укрепленно престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются по объему продаж, прибыли, устойчивости, вкладу в развитие принимающей страны.

Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доле на мировом рынке.

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к стратегическому качественному «плану»: от порядка «снизу-вверх» к системе «сверху-вниз» или системе взаимосвязей уровней управления.

Содержание доли срочного плана может включать следующие позиции:

- Цели и стратегии компании в целом;
- Прогнозирование среды и анализ конкуренции;
- Анализ сильных и слабых сторон компании;
- Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии;
- Проблемы и возможности компании;
- Горизонтальная интеграция;
- Вертикальная интеграция;
- Разработка нового продукта;
- Проектирование нового рынка;
- Зарубежная деятельность;
- Усиление рыночной конкурентоспособности;
- План снижения издержек;
- Информационная система;
- Приобретения;
- Исследования и разработки;
- План производства;
- Капитальные вложения;
- Инвестиции в дочерние предприятия;
- План материально-технического снабжения;
- План по труду;
- Обучение и развитие системы управления;

- Социальное обеспечение занятых;
- Отношение к отрасли;
- Планирование или организация;
- Выявление возможных потерь и выгод;
- Оценка финансовых потоков;
- Оценка платежного баланса;
- Ситуационные планы для неблагоприятных ситуаций.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт-рынок»; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена.

2.2 Международный опыт в проведении стажировок и туризме.

За последние 10 лет спрос на стажировки значительно вырос, при чем во всем мире. Развитие информационных технологий довольно стремительно, этим и обусловлена свободная коммуникация людей по всему миру. Многие захотели путешествовать, получать культурное развитие, а так же совершенствоваться и развивать свои личные навыки. На данный момент существует большое количество туристических агентств, проектов реализуемых как отдельными вузами или объединениями, так и непосредственно реализуемых государством. В 2010-2013 годах число зарубежных поездок россиян (в статистике по зарубежному туризму учитываются не только непосредственно туристические поездки, но и поездки по другим целям, в том числе к родственникам или в командировки) росло быстрыми темпами. В 2013 году оно достигло 37 случаев на 100 человек, что значительно превышало аналогичный показатель в других развивающихся (Мексике, Турции, Бразилии) и некоторых развитых (например, США) странах (рисунок 3)

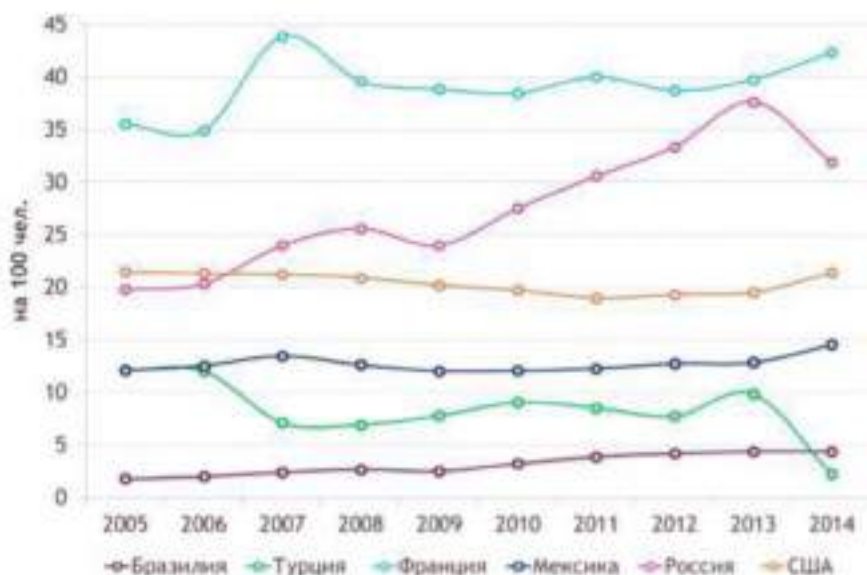


Рисунок 3 - Число зарубежных поездок жителей разных стран на 100 человек, 2005–2014 годы

Основываясь на этих цифрах, жители России любят путешествовать, ну или по крайней мере совсем не боятся того делать. Однако, организация АЙСЕК появилась в России еще в СССР, в 1989. С начала основания, организация прошла через множество трудностей и преград, так как были серьезные трудности и барьеры в отношении с руководством государства. С начала 2000-х годов главными направлениями работы АЙСЕК в России становится развитие лидерского потенциала молодых людей, преимущественно организовывая социальные проекты и программы международных обменов в социальной сфере.

Организация «АЙСЕК» давно приобрела международный статус, так как на данный момент существует 122 комитета, в различных странах, по всему миру. Для того что бы наглядно продемонстрировать географический охват, можно взглянуть на рисунок 3. В большинстве странах мира, в том числе наиболее, экономически развитых располагается организация. Организация в скором будущем стремится охватить оставшиеся страны Африки, а так же Аравийский полуостров.



Рисунок 4 – Географический охват «АЙСЕК»

Для того что бы контролировать и управлять такой огромной организацией существует международный штаб, состоящий из сотрудников, представляющих различные страны мира. Безусловно, деятельность организации направлена в одно русло, миссии и цели – едины по всему миру, однако на каждом континенте, в каждой стране и отдельном городе, реализация этих целей происходит разными инструментами. Даже внутри России, у каждого локального комитета может существовать уникальный по своему роду проект, который внесет вклад в общие цели организации. Основные волонтерские входящие программы, реализуемые в России:

1. «Explore Russia» - проект, в котором иностранцы с различных стран мира, приезжают для ознакомления и познания культуры России. Все приезжающие стажеры, прибывают в Россию первый раз, а их мысли и ощущение – самое важное для организации. Целью этой программы является – финальная презентация стажером, своего путешествия и видения жизни в России для широкого круга лиц, чаще всего для принимающей школы, университета, либо организации.

2. «Sunshine» - летний проект реализуемый совместно с детскими лагерями и культурными объединениями. Стажеры приезжают в разгар летних смен в детских оздоровительных лагерях и проводят различные мастер классы, уроки, а так же игры с детьми. Цель проекта – развить в детях понимание о

международной культуре, кросс - культурный обмен. Цель для стажеров развитие лидерских качеств, в процессе стажировки. Это самые крупные волонтерские проекты, в целом в России реализуется около 9 различных социальных проектов. Помимо организации проектов внутри страны, «АЙСЕК» отправляет людей на стажировки в другие страны. Учитывая набор специалистов и знания языка в России, организация реализует стажировки в сфере образования, бизнесе консалтинга, а так же информационных технологий

Организация работы осуществляется через международное рабочее пространство aiesec.org. оно позволяет соединить комитеты, находящиеся в разных частях света, между собой. В одной стороне организация реализует проект с поиском и подбором условий работы, пребывания стажера в стране. В то же время другая сторона, подбирает подходящие кандидатуры, с необходимым уровнем требуемого языка, компетенций, а так же с набором ценностей, близким организации. Благодаря рабочему пространству, коммуникация происходит довольно быстро и слаженно. В целом процесс работы по всему миру довольно схож, однако существует много различий именно в деталях реализуемых проектов. Во-первых, существует разделение на социальные и профессиональные проекты, а именно оплачиваемые или не оплачиваемые. Во-вторых, сфера деятельности: будь то образовательная, информационные технологии, продажи, ресторанный бизнес и.т.д. В третьих, условия стажировки, срок стажировки, проживание, питание, объем работы и цели. В Челябинском отделении «АЙСЕК» как и в России не существует стажировок связанных с экологией и её проблемами, в то же время в Германии существует множество подобных проектов. В Индии и странах Азии очень распространены программы в сфере ресторанного бизнеса, большое количество стажеров, в том числе и из России, отправляются туда, однако в России такие программы не проводятся.

Подводя итог, можно выделить то, что организация работы и коммуникация практически одинаковы во всех филиалах. Существует рабочее пространство, на котором основываются все процессы, от заключения договора, до поиска и подтверждения стажировки. Рабочее пространство aiesec.org является

основным связующим звеном между филиалами разных стран, именно оно обеспечивает быструю коммуникацию и проведение операций в кратчайший срок. Не смотря на это, проекты, реализуемые в разных странах, могут быть абсолютно разными и не схожи по своей сути. Учитывая множество внутренних и внешних факторов, проводится анализ на релевантность определенного проекта, если существует спрос и появляются заинтересованные лица в данной стране, либо городе, то набирается команда и проект запускается.

2.3 Определение миссии и стратегического видения ЧГОО «АЙСЕК»

После завершения анализа организационной среды, предусматривающего сравнение намеченных ориентиров и реальных возможностей и установление разрыва (формальной модели) между задачами (планами) организации и возможностями их решения, можно приступить к выработке стратегии. Процесс ее формирования должен предусматривать решение следующих задач: определение общей стратегии; выяснение конкурентной стратегии; уточнение функциональных стратегий предприятия. Формирование стратегии развития, один из ключевых моментов жизни компании, который во многом определяет ее существование и успешность. В условиях рыночных отношений развитие организации зависит от трех групп факторов: внутренней среды, внешней среды, динамических способностей, которые необходимо учитывать при формировании стратегии развития.

Однако единой стратегии для всех предприятий не существует, каждая компания уникальна. Поэтому стратегия развития компании должна разрабатываться индивидуально в зависимости от потенциала организации, а также от многих внешних факторов.

Миссия: Развитие лидерского потенциала молодых людей и внесение позитивного вклада в общество, а также экспансия культурного обмена через реализацию международных профессиональных и социальных стажировок.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия компании определяет ценности.

убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором выявляется отличие данной организации от ей подобных.

При описании ценностей необходимо учитывать, что ценности – это вечные принципы, которыми руководствуется организация. Они отражают глубокие убеждения в организации и проявляются в поведении всех ее работников. Ценности организации открыто демонстрируют, какое поведение она ожидает от персонала.

Лидерский потенциал молодых людей развивается в среде, пропитанной ценностями, которые определяют ежедневное поведение. АЙСЕК дает возможность молодым людям лучше понять и сформировать свои ценностные установки, развить в себе ответственность и предприимчивость, способность принимать собственные решения и позитивно влиять на общество.

Организация четко обозначает 6 ценностей:

1. Стремление к совершенству

«Мы стремимся обеспечить наивысшее качество во всем, что делаем. Через творческий подход и инновации, мы постоянно совершенствуемся».

2. Целостность

«Все наши действия понятны, последовательны и направлены на достижение нашего видения. Мы выполняем свои обязательства и ведем себя в соответствии со своими жизненными принципами».

3. Развитие лидерства

«Мы вдохновляем людей вокруг собственным примером, своими действиями и достижениями. Берем на себя полную ответственность за развитие других».

4. Ответственность за будущее

«Мы понимаем, какое влияние наши действия оказывают на организацию и общество в целом. Принимая решения, мы задумываемся о потребностях будущих поколений».

5. Разнообразие

«Мы хотим узнать жизнь в самых разнообразных ее проявлениях и взглянуть на нее с разных точек зрения, существующих в нашей многонациональной среде. Мы уважаем и ценим вклад каждого человека».

6. Удовольствие от работы

«Мы наслаждаемся тем, что делаем. Создаем такую атмосферу, в которой приятно находиться и работать».

Видение компании, необходимо помнить, что видение – это предпосылка будущего роста компании и выбора перспективных направлений ее развития, описание желаемого состояния предприятия в будущем и отличный инструмент для осуществления изменений внутри. Поэтому очень важно определить, что будет воодушевлять людей, сфокусировать видение на стратегических преимуществах компании, обеспечить видению максимально широкую поддержку и обеспечить соответствие миссии и ценностям.

AIESEC – это крупнейшая международная организация, объединяющая студентов и недавних выпускников вузов с целью раскрытия и развития лидерского и профессионального потенциала молодого человека и внесения позитивного вклада в общество.

Видение: мир во всем мире и реализация человеческого потенциала.

О видении:

«Мы верим, что в каждом человеке есть потенциал, который он может раскрыть и реализовать, поэтому от каждого зависит будущее нашей планеты. AIESEC – это возможность для молодых людей увидеть мир, привнести реальный вклад и лучше понять самих себя. В своих действиях мы опираемся на наши ценности» [1].

Целеполагание – это определение и установка целей, в какой-либо деятельности. Цель – это четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет.

Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде, связанные с производством, персоналом. Исходными пунктами для постановки той или иной цели могут выступать миссия, видение, ценности компании, принципы отношений с конкурентами, проблемы компании, потребности компании.

Цели формулируются по принципу SMART (S-специфичные, M-измеримые, A-достижимые, R-совместимые с внутренними условиями, T-определены по времени). Для реализации стратегии были определены стратегические цели организации:

1. К 2018 году стать лидером на рынке социальных стажировок в г. Челябинск.
2. К 2018 году внедрить новую систему оценки качества получаемого опыта стейкхолдерами организации.
3. Создать базу с образовательным контентом и внедрить ее в деятельность организации к осени, 2017 года.
4. Реализовать 2 социальных проектов в деловой сфере в 2017 году.

2.4 Обоснование вариантов стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК»

При формулировке стратегии необходимо придерживаться известных подходов (обязательно указывать авторство и источники применяемых моделей и классификаций). Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая. При этом следует четко разделять уровни стратегии организации, а также объект классификации (например, четко отличать, что формулируется стратегия развития или конкурентная стратегия). В частности, можно использовать классификацию

традиционных стратегий (стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения), матрицу выбора стратегических направлений И.Ансоффа, матрицу выбора конкурентных стратегий М. Портера и др. При использовании матриц выбора стратегий необходимо обращать внимание на оформление рассуждений и выводов с помощью рисунков и схем – они должны быть информативными, то есть привнесеными.

Так же необходимо понимать на каком уровне будет осуществляться стратегия. В данном случае потребность компании заключается в том, чтобы привлечь богатых участников рынка, в таком случае необходимо предоставить такую услугу, которая была бы интересна потребителю и обладала бы уникальным набором ценностей. То есть существует потребность в создании новой услуги или модификации старой. Основываясь на выше сказанном следует отметить, что стратегия должна быть связана с созданием и поддержанием конкурентного преимущества в определенном стратегическом элементе бизнеса, то есть на уровне отдельного продукта, которая будет подчеркивать важность конкурентной позиции продукта или услуги корпорации в конкретном сегменте отрасли или рынка. Таким образом, стратегия подкрепления конкурентной позиции стратегических элементов бизнеса является стратегией уровня бизнес-стратегии.

В данном случае матрица И.Ансоффа отлично подойдет для постановки стратегии, которая является аналитическим инструментом стратегического менеджмента, предназначенного для определения стратегии позиционирования товара на рынке. Матрица Игора Ансоффа — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью

«рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадрата (таблица 6):

Таблица 6 - Матрица Ансоффа

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Расширение рынка	Диверсификация

• **Стратегия проникновения на рынок (существующий товар — существующий рынок)**

Естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке, наиболее очевидная стратегия, её обычное практическое выражение — стремление увеличить продажи. Основными инструментами могут быть: повышение качества товаров, повышение эффективности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов за счёт рекламы. Источниками роста продаж также могут быть: увеличение частоты использования товара (например, за счёт программ лояльности), увеличение количества использования товара.

• **Стратегия развития рынка (существующий товар — новый рынок)**

Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиск новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.

- Стратегия развития товара (новый товар — существующий рынок)

Предложение на существующем рынке новых товаров — стратегия развития товара. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров (разнообразие). Такая стратегия типична для высокотехнологичных компаний (электроника, автомобилестроение).

- Стратегия диверсификации (новый продукт — новый рынок)

Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок. Самая затратная и рискованная стратегия. Используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностях и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка. На таблице 7 представлена стратегия для ЧГОО «АЙСЕК».

Таблица 7. Матрица Ансоффа для ЧГОО «АЙСЕК»

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
	Совершенствование маркетинговой стратегии, повышение квалификации в продажах.	- Разработка проекта с подключением новых сфер деятельности, помимо отлаженных. - Новые партнеры, как в финансовом, так и в плане логистики.
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация
	Выход на новые рынки, в том числе, слаборазвитые регионы, выход за пределы г. Челябинска.	Невозможна, так как есть четкие стандарты организации на всероссийском уровне, а так же такие решения принимаются на национальном уровне.

Таким образом, основываясь на данных таблицы можно сделать следующие выводы:

Стратегия развития товара является наиболее оптимальной для организации, так как рынок давно существует и хорошо знаком, знание потребностей и настроений рынка облегчит создание нового продукта и проведение модификации, что поможет максимально реализовать все поставленные цели и соответствовать ценностям, миссии и видению.

2.4.1 Общие стратегии по Портеру для ЧПОО «АЙСЕК»

Еще одним отличным способом определения стратегии развития компании является общие стратегии по Портеру. Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой (родовой) стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию.

Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке. Рассмотрим матрицу Портера в таблице 8 по организации АЙСЕК в Челябинске.

Таблица 8 - Матрица Портера

		Тип конкурентного преимущества	
		Более высокие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	<p>Лидерство по затратам. Так как основной рынок организации – это узкая аудитория, то огромные траты не будут рациональны, целевая аудитория не относится к широким массам. невозможно оказывать услуги в больших объемах. Невозможность реализации эффекта кривой опыта.</p>	<p>Широкая дифференциация. Так как целевая аудитория относится к узкому кругу лиц, то разработка нового товара с учетом пожеланий всех потенциальных потребителей невозможно, именно на индивидуальном подходе и реализации определенных проектов строится работа организации.</p>

Продолжение таблицы 8

	Узкий	<p>Фокусирование на низких затратах.</p> <p>Целевая аудитория относится настороженно к низким ценам на предоставляемые услуги, которые к тому же не являются востребованными</p>	<p>Фокусированная дифференциация. Наиболее эффективна, так как организация нацелена на узкий сегмент рынка. четко понимание ценностей и потребностей клиентов данной группы дает четкое представление, как должна выглядеть услуга и какими преимуществами обладать</p>
--	-------	--	---

Фокусированная дифференциация является наиболее эффективной стратегией для ЧГОО «АЙСФК», так как организация нацелена на узкий сегмент рынка, четко понимание ценностей и потребностей пациентов данной группы дает четкое представление, как должна выглядеть услуга и какими преимуществами обладать.

Подводя итоги, отметим возможные стратегии для развития компании: стратегия развития товара, стратегия развития рынка, стратегия фокусированная дифференциация.

2.4.2 Оценка вариантов и выбор стратегии

Как правило, разработанные варианты стратегий полезно оценивать с разных точек зрения. В связи с этим воспользуемся Методикой Румельта. Методика Румельта предполагает тестирование всех выработанных стратегий на наличие четырех типов критических недостатков: последовательность, гармоничность, преимущество, осуществимость. Последовательность заключается в том, чтобы стратегия не шла в разрез с целями и политикой компании. Гармоничность подразумевает создание социально значимой ценности для поддержания устойчивости в долгосрочной перспективе. Тест на преимущество позволяет оценить конкурентное преимущество или, другими словами, способность организации удерживать создаваемые ею ценности. В последнем тесте не используется критерий осуществимости, о котором ранее уже

было сказано. Методик Румельта относительно ЧГОО «АИСФК» представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Методика Румельта

		Критерии оценки			
		Последовательность	Гармоничность	Преимущество	Осуществимость
Стратегии	Развитие рынка	<p>“-” Стратегия подразумевает развитие рынка, то есть выведение старых товаров на новые рынки. Организация имеет отличную экспертизу в старом товаре, но не сможет преодолеть трудности в поиске нового рынка.</p>	<p>“-” Достаточно тяжело будет соответствовать стандартам, и удерживать ценности актуальными, запросы от клиентов могут быть совершенно новыми.</p>	<p>“+” Не смотря на то что, конкурировать с «созревшими» рынками будет сложно, есть шансы на конкурентоспособность</p>	<p>“-” Тяжело осуществима из-за затратности</p>
	Развитие товара	<p>“-” Возможность создания нового продукта в соответствии с потребностями рынка, увеличить разнообразие и уникальность услуги.</p>	<p>“-” Возможно создание именно тех ценностей в услуге, которые будут совпадать с ценностями организации и важны для клиентов.</p>	<p>“-” Достаточно сложно конкурировать так как нет опыта и экспертизы в новом товаре</p>	<p>“-” Довольно трудно, но осуществимы.</p>
	Фокусированная дифференциация	<p>“-” Нацеленность на определенный сегмент рынка, позволит оказывать более качественные услуги, так как они будут наполнены особыми качествами для этой целевой группы. Те есть возможность предложить услуги лучшего качества, что подразумевает модификацию или модернизацию услуг.</p>	<p>“-” В связи с тем что организация очень хорошо знает сегмент рынка и его потребности, то намного легче создать значимую ценность для потребителя, которая будет оставаться актуальной в долгой перспективе</p>	<p>“+” Высокая лояльность клиента, за счет качества и преимуществ в услуги, поддерживают созданные ценности будет гораздо легче</p>	<p>“-” Менее затратная за счет ориентации на один сегмент рынка, легко реализуема за счет обеспечения ресурсами и благоприятными возможностями</p>

Основываясь на данных таблицы, следует сделать вывод, что самой оптимальной стратегией для достижения поставленной цели, соответствию ценностям миссии и видению является стратегия фокусированной дифференциации. В связи с тем, что компания очень хорошо знает потребности рынка, имеет ресурсную базу и коммуникации для создания востребованной услуги.

Вывод по главе 2.

В этой главе были рассмотрены современные методы и международный опыт формирования стратегии развития предприятия. Были проанализирован международный опыт ведения бизнеса в сфере туризма и опыт по реализации стажировок. На основании роста спроса на стажировки, а так же опираясь на опыт международных проектов, выделена стратегия развития организации, а именно стратегия фокусированной дифференциации. Нацеленность на определенный сегмент рынка, позволит оказывать более качественные услуги, так как они будут наполнены особыми качествами для этой целевой группы.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧГОО «АЙСЕК»

3.1 Формирование плана внедрения сбалансированной системы показателей для ЧГОО «АЙСЕК»

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) – инструмента менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни. ССП нацелена на преодоление ограничения тех систем, которые ориентированы только на финансовые аспекты деятельности, путем перевода видения и стратегии организации в набор взаимосвязанных финансовых и нефинансовых целей, оценок, объектов, инициатив. Необходимо помнить, что сбалансированная система показателей может выступать системой оценки стратегического управления и распространения информации. Любая инициатива (в нашем случае использование сбалансированной системы показателей) должна быть оправдана и обоснована. Дело в том, что даже самая лучшая система не изменит организацию за один день. Для изменения существующего положения в лучшую сторону система показателей должна быть интегрирована в системы управления компанией, став краеугольным камнем управленческого анализа, поддержки и процесса принятия решений. Обеспечить трансформацию ССП из инструмента оценки в систему управления можно лишь в случае, если точно определить, почему нужно использовать именно эту систему (таблица 10).

Таблица 10 - Выбор организационной единицы ССП

		Входящие стажировки	Организация региональных мероприятий	Исходящие стажировки
Стратегия	Балл оценка	4	6	10
	Уд. вес	0,3	0,2	0,5
	Общий балл	1,2	1,2	5

Продолжение таблицы 10

Поддержка руководства	Балл оценка	4	3	8
	Уд. вес	0,3	0,3	0,4
	Общий балл	1,2	0,9	3,2
Поддержка участников	Балл оценка	7	9	10
	Уд. вес	0,4	0,2	0,4
	Общий балл	2,8	1,8	4
Ресурсы	Балл оценка	9	8	6
	Уд. вес	0,4	0,4	0,2
	Общий балл	3,6	3,2	1,2
Необходимость	Балл оценка	4	6	10
	Уд. вес	0,2	0,2	0,6
	Общий балл	0,8	1,2	6
Сумма общего балла по направлениям		9,6	8,3	19,4

По результатам таблицы наибольшая сумма баллов у направления исходящих стажировок, значит, его мы будем рассматривать в качестве организационной единицы ССП

В рамках выявленной организационной единицы ССП определим проектную команду, отвечающую за внедрение системы. Для этого выявим группу лиц и опишем их обязанности:

1. **Вице-президент** отделения исходящих стажировок

- берет на себя ответственность за проект по внедрению Сбалансированной Системы Показателей,

- предоставляет команде общую информацию по стратегии и методологии внедряемого плана;

- Вице-президент отчитывается напрямую руководителю организации - президенту;

- предоставляет команде ресурсы, необходимые для реализации плана;

- Следит за общим продвижением и выполнением плана

2. Руководитель проекта

- Непосредственно организует встречу с участниками команды, информирует организацию о выполненных работах;

-Руководитель должен предоставить всю необходимую как теоретическую, так и практическую помощь;

-обеспечивает обратную связь с поддерживающим руководителем и высшим руководством;

- содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки.

3. Менеджеры

- Делятся узкими знаниями в своих сферах со всеми участниками команды, а так же используют их для выполнения задач

- информируют и влияют на своих начальников из состава высшего руководства организации;

- действуют в интересах предприятия в целом.

4. Менеджер по персоналу

- освещает вопросы организационных изменений;

- отслеживает изменения внутри организации во время реализации плана;

-работает совместно с командой над выработкой решений, уменьшающих связанные с изменениями риски.

- отслеживает состояние персонала их мотивацию и дисциплину.

Как и при любой крупной инициативе, внедрение ССП требует тщательно составленный план, поскольку, по сути, речь идет о проекте организационных изменений. Здесь требуется указать основные этапы, которые необходимо пройти при реализации проекта. В таблице II приведены возможные элементы плана внедрения ССП.

Таблица 11 - Этапы проекта по внедрению сбалансированной системы показателей

№	Этап	Продолжительность этапа
1	Знакомство с новой услугой	Два дня
2	Вводный семинар по стратегическому управлению и сбалансированной системе показателей (ССП)	Один день
3	Анкетирование	Два дня
4	Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия	Два дня
5	Описание/разработка стратегии и создание стратегических карт	Две недели
6	Составление и выбор показателей для ССП	Неделя
7	Составление ССП для подразделений	Две недели
8	Интеграция с системой бюджетирования	Одна неделя
9	Интеграция с системой мотивации	Две недели
10	Внедрение информационной системы для ССП	Месяц
11	Организация презентации информации	Две недели
12	Проведение работ по ознакомлению работников со стратегией компании и ССП	Одна неделя
13	Пересмотр и корректировка ССП	Неделя

Модель ССП будет включена в диаграмму Ганта, во время обозначения реализации самого проекта.

3.2 Разработка стратегических инициатив

На основе стратегической карты в данном пункте в таблице 9 к каждой цели мы подбираем 1-3 показателя, с помощью которых мы можем измерить достижимость цели и разрабатываем инициативы, под которыми в данном случае будем понимать программы деятельности, необходимые для достижения соответствующих целей. Счетная карта инициатив для ЧГОО «АЙСЕК» представлена в таблице 12.

Таблица 12. Счетная карта и карта инициатив для «ЧГОО АЙСЕК»

Финансы	Цель	Показатель	Инициативы
	Повысить прибыль	- Прибыль	Реализовать инициативы по управлению
	Увеличить выручку	- Объем продаж	
Клиенты	Повысить удовлетворение клиентов от услуг	- Количество положительных отзывов	Расширить рекламные кампании
	Повысить количество вторичных обращений	- Количество постоянных клиентов	Анкетирование клиентов
Внутренние бизнес-процессы	Разработать новую услугу	Количество участников новой программы	Сезонные специальные предложения со скидками
	Оптимизировать бизнес-процессы	Уменьшить время ожидания клиентом обслуживания (поиска и подбора подходящей стажировки), результаты	Крупные партнерские программы с наиболее релевантными странами и локальными компаниями
Обучение и развитие	Повысить мотивацию персонала	-% персонала, прошедшего повышение квалификации, тренинги	Корректировка полномочий, связанных с занимаемой должностью и система оценки роста и развития
		- Количество дополнительных продаж	Особые скидки и предложения для сотрудников организации

Продолжение таблицы 12

	Создание творческой атмосферы	- Индекс удовлетворенности сотрудников	Оценка достигаемых личных целей сотрудников
		- Время, затраченное на обучение	Расширить бонусную систему для сотрудников сети
	Повысить уровень удовлетворения сотрудников	- Текучесть кадров	Временные вознаграждения
		-Выполнение плана	

Таким образом, таблица отражает существующую картину деятельности предприятия и расписаны только мероприятия, с помощью которых организация может достичь желаемого уровня. Следует отметить, что в ходе подбора показателей были выбраны только те критерии, которые наиболее полно соответствуют выбранной стратегии и отражают ее сущность.

3.2.1 Каскадирование сбалансированной системы показателей для ЦО «АЙСЕК»

В соответствии с выбранной стратегией, уместно будет выбрать для каскадирования в рамках выбранной организационной единицы участника проектной команды, в число участников входит руководитель группы, менеджеры по продажам, маркетологи.

В ходе слияния внедряемой сбалансированной системы показателей с системой мотивации персонала на предприятии вводится система скидок, в связи с которой предполагается увеличение размера скидки на все виды стажировок относительно продвижению организации к стратегическим целям. Исходя из стратегической карты, сотрудник непосредственно влияет на такие цели как: увеличение количества клиентов по новой услуге, оптимизация процессов связанных с рабочим пространством, увеличение выручки, повышение лояльности клиентов.

До внедрения ССП, скидки для участников проекта составляли не более 10%, однако после внедрения системы, скидка будет возрастать в зависимости от некоторых показателей.

- Степень выполняемости личных задач;
- Количество продаж;
- Количество успешных реализованных стажировок;
- Количество привлеченных партнеров;
- Количество отзывов.

В ходе внедрения показателей может возникнуть ряд проблем, связанных с отзывами клиентов о новом продукте и обслуживанию, поэтому следует привить клиентам желание оставлять отзывы с уточнением имени менеджера и также дополнительно разработать ряд мер по предотвращению возможных проблем для достижения стратегических целей.

3.3 Описание проекта ЧГОО «АЙСЕК».

Предварительные итоги сплошного наблюдения за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства показали, что в среднем по Челябинской области в расчете на 1000 человек населения приходится по 16 малых и средних предприятий - юридических и индивидуальных предпринимателей. Совокупность действующих малых предприятий - юридических лиц на 86,9% составляют микропредприятия. На данную категорию действующих малых предприятий приходится 40,6% замещенных рабочих мест и 46,9% выручки от реализации товаров (работ, услуг). По предварительным итогам сплошного наблюдения из общего количества учтенных индивидуальных предпринимателей 75,5% осуществляли в 2015 году предпринимательскую деятельность.

Объем выручки от реализации товаров (работ, услуг) малых и средних предприятий - юридических лиц в Челябинской области составил 1233,5 млрд. рублей или 31 млн. рублей в среднем на одно юридическое лицо. Объем выручки индивидуальных предпринимателей за 2015 год по данным наблюдения составил 167,1 млрд. рублей или 4 млн. рублей на одного предпринимателя. По итогам

сплошного наблюдения юридические лица - малые и средние предприятия в 2015 году направили 28,9 млрд. рублей инвестиций в основной капитал, имели в наличии основных средств по полной учетной стоимости на конец отчетного года в сумме 173,1 млрд. рублей.

По данным сплошного наблюдения в 2015 году каждый пятый, занятый в экономике Челябинской области работал в секторе малого и среднего предпринимательства

Несомненно, количество малого бизнеса и стартапов в Челябинске, довольно велико. Множество молодых предпринимателей закончив образование, либо найдя область, в которой они заинтересованы стараются обосноваться в ней путем создания небольших структур, таких как стартапов. Создатель методики развития клиентов американский предприниматель Стивен Бланк определил стартапы как временные структуры, существующие для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели [16].

В течение продолжительного времени ЧГОО «АЙСЕК» реализует 2 направления стажировок входящие и исходящие. Большую часть занимают проекты, связанные со сферой образования, они проводятся в детских садах, детских оздоровительных лагерях, школах, университетах и языковых центрах. Основываясь на стратегических целях организации и внешних возможностях по развитию продукта, спросу клиентов организации, будет уместно реализовать новый проект, связанный с деловой сферой, а именно с молодыми компаниями, которые хотят реализовать все свои возможности как можно успешнее. Так как одной из приоритетных целей организации является лидерство на рынке стажировок, новая услуга поможет охватить довольно большой рынок.

Одной из проблем стажировок в профессиональной сфере, является недостаток денежных средств у молодых компаний для принятия специалиста из другой страны, из-за этого реализуемая комитетом программа Global Talent не совсем уместна и в целом не подходит в том направлении.

Клиенты, желающие отправиться за границу, довольно часто не имеют перечень необходимых навыков для работы в крупной компании. Клиенты организации очень часто являются недавними выпускниками университетов, а во

время учебы у них не было возможности получить достаточное количество опыта в рабочей сфере. Однако в нынешних реалиях, работодатели часто запрашивают опыт работы у нанимаемых сотрудников. В организации же, существует только одно направление, подходящее для таких клиентов, а именно социальные стажировки, но они не помогут клиентам получить профессиональные навыки. Именно новая услуга в виде проекта, поможет покрыть эти проблемы с обеих сторон, а так же реализовать цели организации. Начало реализации данного проекта рассчитана на осень 2017 года, так как будет высокий спрос на услуги, в связи с выпуском студентов из высших учебных заведений.

Для реализации такого проекта в ЧГОО «АЙСЕК», необходимо получить разрешение с национального уровня. Анализ по деятельности и окружению организации был отправлен, а так же проект был одобрен руководящей, национальной командой. Проект будет носить название Global Entrepreneur, используемое в качестве бренда в работе с молодыми организациями по всему миру. Клиент вправе выбрать одно из 5 направлений данной стажировки:

1. Маркетинг - Разработка маркетинговой стратегии и управление коммуникациями с целевой аудиторией.
2. Бизнес-аналитика - Анализ текущего положения компании на рынке и разработка методов ее укрепления.
3. Продажи - поиск ключевых потенциальных партнеров и вывод компании на новые рынки.
4. IT - создание программного обеспечения, разработка мобильных приложений или управление базами данных.
5. Дизайн - создание собственных креативных решений, создание брендбуков и различных макетов.

Будет проведен большой объем работы, для поиска компаний, которые имеют возможность предоставления мест по данным направлениям, для стажеров. Данная стажировка будет проходить в течение 6 – 12 недель. В целом условия оформления страховки и визы не изменится, всем займется клиент, самостоятельно. Заработная плата не представляется, однако обеспечено

проживание, а так же и питание в отдельных случаях. Основными направлениями, исходя из существующих партнерств, будут следующие страны: Египет, Сербия, Румыния, Индия, Австрия.

Для реализации проекта формируется проектная группа, в рамках профессиональных стажировок объединение сотрудников из разных отделов ЧГОО «АЙСЕК».

В состав группы включены: руководитель проекта, специалист по маркетингу, менеджеры по продажам, менеджер по подбору стажировок и стажеров. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта), а также несёт ответственность за реализацию проекта от начала до полного его завершения. Руководитель определяет концепцию и цели проекта, формирует его структуру, распределяет задачи между участниками проектной группы, планирует и организует выполнение работ, координирует деятельность всех исполнителей. Все члены проектной группы и ресурсы, выделенные для реализации проекта, находятся в его подчинении, структура проектной группы представлена в рисунке 5.

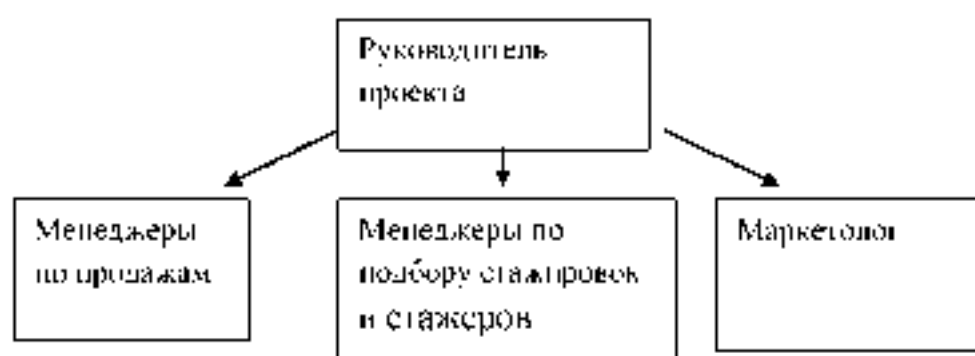


Рисунок 5 - структура проектной группы по осуществлению проекта реализации стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК»

Для реализации проекта необходимо сформировать календарный план ключевых мероприятий, в котором отмечены ключевые этапы развития проекта и их сроки. Календарный план – это перечень работ по реализации проекта. Календарный план проекта для ЧГОО «АЙСЕК» представлен в таблице 13.

Таблица 1.3 - Календарный план проекта для ЧГОО «АЙСЕК»

Наименование работы	Начало этапа	Конец этапа	Продолжительность этапа, в днях
1.Инициация проекта	05.06.2017	12.07.2017	38
1.1.Формирование проектной группы	06.06.2017	10.06.2017	4
1.2 Изучение международного и отечественного опыта	10.06.2017	26.06.2017	16
1.4.Маркетинговые исследования	10.06.2017	25.06.2017	15
1.5.Стратегический анализ предприятия	09.06.2017	11.07.2017	32
2. Разработка проекта	01.07.2017	14.07.2017	14
2.1.Внедрение ССП	02.07.2017	09.07.2017	7
2.2 Оценка экономической эффективности проекта	04.07.2017	10.07.2017	10
2.3.Выпуск приказа о запуске проекта	13.07.2017	14.07.2017	1
3.Реализация проекта	15.07.2017	30.11.2017	135
3.1 Исследование рынка	15.07.2017	21.08.2017	16
3.2 Обучение персонала цехам и особностям продукта	15.07.2017	25.07.2017	10
3.3 Тренинг по продажам	25.07.2017	30.07.2017	5
3.4.Согласование с принимающей стороной	30.07.2017	07.10.2017	67
3.5 Проведение маркетинговых акций	06.08.2017	15.09.2017	37
3.6.Начало продаж и заключения договоров	10.08.2017	01.10.2017	51
3.7.Исполнение обязательств	30.09.2017	30.11.2017	61
4.Завершение проекта		01.12.2017	
4.1 Осуществить оценку результатов реализации проекта	02.12.2017	07.12.2017	5
4.2 Подготовить отчет		10.12.2017	

Общая продолжительность проекта реализации стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК» за счёт новой услуги составляет 121 день или 4 месяца. Исходя из календарного плана по реализации проекта, построим график Ганта, на котором будут отражены все необходимые работы по проекту и временные показатели для его реализации. Диаграмма Ганта для проекта реализации стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК» представлена в приложении В.

3.4 Оценка экономической эффективности плана реализации проекта ЧГОО «АЙСЕК»

Для того чтобы оценить экономическую эффективность проекта необходимо обобщить информацию о планируемых потоках доходов и расходов, а также рассчитать входящие денежные потоки в результате внедрения, выпуска и реализации новой услуги. Кроме того, требуется рассчитать дисконтированный доход и срок окупаемости реализуемого проекта.

Основными затратами на проект будут покупка права проведения этой программы у национального комитета, т.е. внесение денежной суммы в размере 40000 рублей. Так как управление любым филиалом в России происходит на национальном уровне, за возможность реализации новых программ требуется определенная выплата. За этот взнос организация получает разрешающие документы, необходимые маркетинговые материалы, поддержку в рекламе с национального уровня, действующие базы данных, а главное возможность реализовать проект с доступом в рабочее пространство. Далее, на всю маркетинговую деятельность понадобится 20 000 рублей. Маркетинговые затраты включают в себя затраты на рекламу, затраты на оформление коммерческих предложений и договоров. На проведение тренингов и обучение персонала по программе, планируется потратить 15 000 рублей, сумма включает в себя приглашение внешних специалистов. Так же необходимо учесть дополнительные и не предвиденные расходы, данная статья расходов составит 5 000 рублей. Все единовременные затраты проекта указаны в таблице 14.

Таблица 14 - Единовременные затраты на реализацию проекта

Статья расходов	Стоимость, руб.
Приобретение права проведения проекта Global Entrepreneur	40 000
Маркетинговая деятельность	20 000
Тренинги и обучение персонала	15 000
Прочие расходы	5 000
Итого	80 000

Далее следует рассчитать операционные расходы при реализации проекта. Так как ЧГОО «АЙСЕК» является некоммерческой, то не предусмотрено расходов на заработную плату, все участники проекта работают по собственной

инициативе. Так как реализация проекта требует постоянной связи с зарубежными странами, необходимы затраты на коммуникационные услуги. Основываясь на затраты по другим реализуемым проектам, затраты на коммуникацию составят около 200 рублей в день. Так как коммуникация с принимающей стороной будет проходить с 30.07.2017 до окончания проекта, т.е. 122 дня затраты на связь составят 24 400 рублей. Разделим затраты на 3 месяца и сумма на каждый месяц составит 8 133 рублей ЧГОО «АЙСЕК» работает при Русско-Британском институте управления на особых условиях, так же без дополнительных плат, организации предоставляется необходимое помещение.

В целях проекта установить сотрудничество с 5 зарубежными комитетами, для получения 25 рабочих мест для стажеров. Целью же проекта будет 20 реализованных стажировок. Всегда есть риск, отказа компании от сотрудничества, либо потери места, поэтому, учитывая небольшой риск, следует найти не менее 25 рабочих мест. Стоимость услуги по организации стажировки составляет 13 000 рублей, то есть, при полном выполнении цели, выручка составит 260000 рублей.

Следует сделать прогноз в плане продаж, на реализуемый срок. Старт продаж начнется 10.08.2017, за первый месяц рассчитывается заключить не менее 5 договоров, так как во многих университетах, уже произойдет выпуск и появится большое количество желающих отправиться на стажировку. Далее, с 01.09.2017 по 01.10.2017 планируется заключить не менее 12 договоров, сентябрь один из самых популярных месяцев для стажировки, во многом это зависит от взвешенного решения выпускников и специалистов, повышающих квалификацию. Начиная с сентября и до окончания продаж, заключить 3 договора. Исходя из планов продаж поступление денежных средств в первом месяце составит $13\ 000 * 5 = 65\ 000$ рублей, во втором $13\ 000 * 12 = 156\ 000$ рублей и в третьем $13\ 000 * 3 = 39\ 000$ рублей.

Далее необходимо провести дисконтирование денежных потоков. Определим ставку дисконтирования, которая используется для пересчётов будущих доходов в единую величину текущей стоимости.

Упрощённое представление ставки дисконтирования:

$$d=a+b+c,$$

где a – упущенная выгода от использования собственных средств (можно положить средства на депозит под 9 % годовых, где они принесу прибыль).

b – величина учитывающая среднегодовую инфляцию, в процентах. На основании данных с официального сайта уровня инфляции Российской Федерации, инфляция с июля 2017 года по декабрь 2017 года ожидается в размере 2 %.

c – составляющая учитывающая цену риска или реальная страховая оплата рисков, в процентах. В рассматриваемом случае уровень рисков невысокий и будет равен 5%, поскольку инновационность проекта невысока.

$$d=a+b+c=9\%+2\%+5\%=16\%$$

На основе выше рассчитанной ставки дисконтирования определяем механизм сопоставления денег. Для более наглядной информации составим таблицу (таблица 15).

Таблица 15 – Таблица денежных потоков

Месяц Денежные потоки, руб.	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь
Поступление денежных средств:		65 000	156 000	39 000
Выбытия денежных средств:	- 80 000	-8 133	-8 133	-8 133
Чистый поток денежных средств	- 80 000	56 867	147 867	30 867
Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконтирования)	1	0,862	0,743	0,641
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	- 80 000	49 019,35	109 865,2	19 785,75
Кумулятивные дисконтированные денежные потоки	- 80 000	-30 980,65	78 884,55	98 670,3
Чистое текущее значение (NPV)	98 670,3			

Исходя из таблицы 15, чистое текущее значение (NPV) значительно больше нуля, это означает, что проект следует принять, так как в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Следующим шагом необходимо определить индекс рентабельности (PI)

$PI=NPV/I$, где I – инвестиции затраченные на проект.

$$PI=98\,670,3/80\,000=1,233$$

Индекс рентабельности превышает единицу, это означает, что разрабатываемый проект рентабелен и инвестиции полностью оправдывают своё вложение.

Далее требуется определить внутреннюю норму отдачи (IRR)

Внутренняя норма отдачи определяется при условии равенства нулю доходности проекта. Поиск IRR осуществляется методом подбора ставки дисконтирования, задаваемой при определении коэффициента дисконтирования, а затем значений NPV.

$$IRR=83,37\% > d=16\%$$

Внутренняя норма отдачи намного больше, чем ставка дисконтирования проекта, это означает, что проект эффективен и его следует принять. Для наглядности используем график (рисунок 6). По оси ординат расположен показатель NPV, а по оси абсцисс значение IRR.

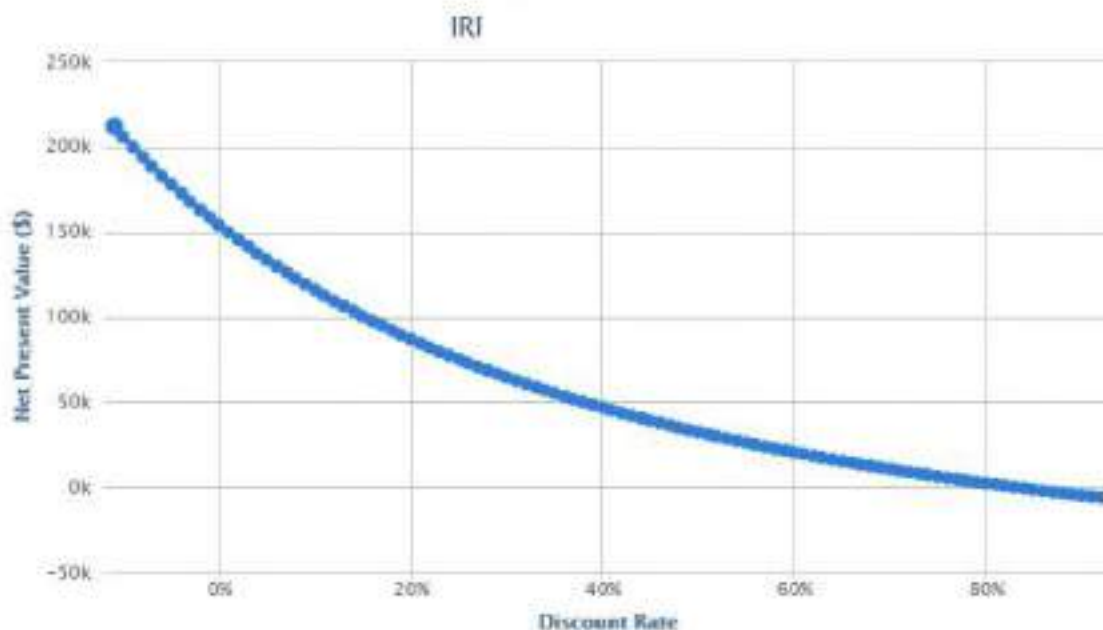


Рисунок 6 – Графическое определение IRR для ЧГОО «АЙСЕК»

Рассмотрим период окупаемости проекта ЧГОО «АЙСЕК». Запуск проекта намечен на 13.07.2017, а завершение 01.12.2017, основываясь на кумулятивные дисконтированные денежные потоки срок окупаемости составит 3 месяца, а именно в сентябре. В третьем месяце этот показатель составит 78 884,55 рублей.

Произведя расчёт четырёх основных показателей эффективности необходимо свести все показатели в таблицу для оценки экономической эффективности проекта (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка экономической эффективности проекта ЧГОО «АЙСЕК»

Показатель	Обозначение	Расчётное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	NPV	98 670,3	> 0
Индекс рентабельности/доходности	PI	1,233	>1
Внутренняя норма отдачи/доходности, %	IRR	83,37	>D (16% ставка дисконтирования)
Дисконтированный срок окупаемости, год, месяц	DDP	3 месяца	<T (6 месяцев, срок жизни проекта)

Неоспоренно, представленный проект эффективен, что доказано данными из таблицы. При реализации проекта Global Entrepreneur обеспечивается чистый дисконтированный доход в размере 98 670,3 рублей. Индекс доходности так же благоприятный и составляет 1,233. Внутренняя норма дохода значительно превышает ставку дисконтирования, это означает благоприятные условия для инвесторов, проект экономически эффективен и его следует реализовать.

Вывод по главе 3

В главе 3 был представлен план внедрения системы сбалансированных показателей за счет чего внедрение нового проекта, будет значительно проще. Так же был разработан проект реализации развития ЧГОО «АЙСЕК». Были описаны все составляющие проекта, сроки всех процессов и сроки его реализации в целом. Была подсчитана экономическая целесообразность реализации проекта. Проект реализации стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК» посредством выпуска новой уникальной услуги оказался эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выпускной квалификационной работы была выполнена разработка стратегии развития для ЧГОО «АЙСЕК». В ходе работы были выполнены следующие задачи: Был проведен стратегический анализ внутренней и внешней среды ЧГОО «АЙСЕК», выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, обозначены основные проблемы предприятия. Стажировки несут важный социальный вклад в развитие общества, особенно молодых людей и студентов. Так же опираясь на опыт предыдущих лет и филиалов организации в других городах, вполне возможно получить поддержку от образовательных учреждений (школ, университетов), а так же от социальных фондов. Есть большой спрос на некоторые страны, с которыми невозможно сотрудничество в данный период времени из-за политической ситуации и сложностью получения визы, организация постоянно следит за всеми изменениями и подстраивается под новые рынки очень быстро, поэтому она заинтересована в установлении между странами безвизовых режимов, либо упрощенных схем.

Из-за того, что организация некоммерческая, цены за предоставляемые услуги рекордно малы, конкурентов в этом сегменте рынка очень мало, поэтому наш продукт довольно уникален. Так же из-за небольших размеров, организация мобильна и быстро подстраивается под тенденции рынка спроса. В организации довольно широкий перечень дополнительных услуг, что позволяет индивидуально подходить к различным клиентам.

Характер внешней среды позитивен и условия, в которых работает организация, благоприятны, однако показатель близок к 0, это обусловлено рядом угроз. Самая большая угроза – Рост инфляции рубля, что приводит к затруднению осуществления операций из-за высокой цены билетов для жителей России, так же такое изменение курса скажется на возможностях проживания стажеров в принимающих странах.

Внутренний анализ показывает, что в организации существует большое

количество легенд, так как она международная, существует много важных исторических событий, по проведению крупных мероприятий открытию новых филиалов и так далее. Организация, преимущественно, молодежная, поэтому традиции схожи с молодежными трендами, а ритуалы которые существуют в организации помогает сотрудникам чувствовать себя активными и молодыми. В организации принято творчески относиться в проведении значимых событий, существуют свои танцы известные как по всей стране, так и миру, игры на сплочения и множество других ритуалов

Исследуя слабые и сильные стороны организации ярко выделяется особенность структуры организации, она довольно проста и быстра в передаче информации от высшего до низшего звена. Одним из важнейших плюсов является поддержка с национального уровня, все бренды для реализуемых программ разрабатываются в Москве, так же руководящий штаб отслеживает работоспособность рабочего пространства организации. Национальная команда собирает статистику о проделанной работе с каждого региона и может наглядно показать рост либо спад организации в отдельном городе. Множество долгосрочных партнерств гарантирует организации постоянных клиентов, большинство клиентов получившие услуги в организации, возвращаются еще раз, особенно если речь идет о компаниях.

Изучены и обоснованы возможности применения методов международного и отечественного опыта при разработке стратегии развития организации. Были проанализированы международный и отечественный опыт ведения бизнеса в сфере стажировок и туризма. Основываясь на международном опыте, был проведен анализ возможных стратегий развития ЧОО «АЙСЕК». Выделены основные ценности и миссия организации, что помогло в выборе стратегии развития

Был сформирован и описан проект реализации стратегии развития ЧОО «АЙСЕК» за счёт выпуска новой услуги. Для ускорения и упрощения планирования деятельности в условиях быстроизменяющейся внешней среды была разработана система

сбалансированных показателей. Была подсчитана экономическая целесообразность реализации проекта. Проект реализации стратегии развития ЧГОО «АЙСЕК» посредством выпуска новой услуги оказался эффективным.

Таким образом, проект должен быть принят руководством ЧГОО «АЙСЕК» для повышения конкурентоспособности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Aiesec.ru
2. Aiesec.net/youthpro
3. <http://www.un.org/ru/sections/issues-depth/ageing/index.html>
4. http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/ru/statistics/population/
5. ncpa.ru
6. <http://compress.ru/article.aspx?id=14659>
7. <http://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/>
8. http://74.rospotrebnadzor.ru/rss_all/-/asset_publisher/Kq6J/content
9. http://www.uralgeo.net/klimat_ch.htm
10. <http://geo-politica.info/novosti/geopolitika>
11. <http://www.rg.ru/2015/12/15/sankcii-site.html>
12. <http://jurisprudent.site/osnovyi-marketinga/analiz-vnutrenney-sredyi.html>
13. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. –Тамбов: ТГТУ,2006
14. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент, 13-е изд., стер. - М.: 2012. — 304с.
15. <http://helpiks.org/9-15712.html>
16. http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/resources/2ee65d004fb836acb65db7f73a3a624e/Пресс-выпуск.pdf
17. Топузов, Н.К. Управление проектами: учебное пособие для слушателей программ подготовки управленческих кадров / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – 174 с.
18. Разработка стратегии развития организации. / Учебно-практическое пособие. Составители: Вашко Т. А., Григорьевская Т. В. – Красноярск, КГТЭИ, 2001. – 64с.
19. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 2008. - 528с.
20. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. - М.: Маркетинг, 2007. - 292с.

21. Кирчанова Е. Формирование стратегии фирмы. - М.: Финансы, 2005. - 328с.
22. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. - М.: ОЛБИС, 2007. - 318с.
23. Студенова А. Стратегический менеджмент на предприятии. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 345с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008 - 246с
25. Японский менеджмент. Конспект лекций по теории управления. СПб: Питер, 2008. - 255с.
26. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. - 208 с.
27. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2005. - 285с.
28. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. - М.: Дело, 2005 - 283с.
29. Ярилин А.А. Стратегический менеджмент: Пособие для руководителей. М.: Дело, 2007. - 286с.
30. Карась Л.Ю. Принятие управленческих решений с учётом риска // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №3 - С.12-14.
31. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 669с.