**Самарский филиал**

**Негосударственное образовательное учреждение**

**«высшая школа приватизации и предпринимательства-институт»**

Специальность «Менеджмент организации»

Дипломная работа

на тему:

«Система связей с общественностью (Паблик Рилейшнз) в управлении фирмой (на примере ООО «Консалтинг-МГ»)»

**Содержание**

Введение

Глава 1. Концепция и инструментарий Паблик Рилейшнз в системе эффективного предпринимательства

1.1 [Эволюция системы связей с общественностью в менеджменте](#_Toc167458952)

1.2.Понятие, сущность и инструментарий PR в системе эффективного предпринимательства

1.3 Формы сотрудничества со СМИ в рамках ПР-деятельности

Глава 2. Анализ использования системы связи с общественностью в управлении ООО «Консалтинг-МГ»

2.1 [Общая характеристика ООО «Консалтинг-МГ»](#_Toc167458956)

2.2 Анализ эффективности социально-экономической деятельности ООО «Консалтинг-МГ»

2.3 Анализ эффективности системы Паблик Рилейшнз в управлении ООО «Консалтинг-МГ»

2.3.1 Исследование внутреннего уровня Паблик Рилейшнз через организационную культуру и стили управления в ООО «Консалтинг-МГ»

2.3.2 Исследование внешнего уровня Паблик Рилейшнз в управлении ООО «Консалтинг-МГ»

Глава 3. [Разработка проекта по стратегии совершенствования системы Паблик Рилейшнз](#_Toc167458961)

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

# Введение

Паблик Рилейшнз (PR, Public Relations), или связи, отношения с общественностью - одна из наиболее интенсивно развивающихся функций менеджмента и быстро растущая сфера маркетинговых коммуникаций.

Имея почти столетнюю историю существования в США, в России ПР сегодня уверенно завоевывают позиции в корпоративном управлении и в жизни общества в целом. Дальнейшее развитие ПР, как области знаний и сферы практической деятельности в России объективно предопределено становлением экономических и политических институтов демократии в нашей стране.

Рост внимания деловых, политических и общественных кругов к сфере ПР, как во всем мире, так и в России в последние годы не случаен. Усиление конкуренции на рынках происходит в условиях интенсивного развития и распространения информационных технологий, развертывания глобальных телекоммуникаций. Организации испытывают все большую необходимость управлять своей позицией в глобальном информационном пространстве. Россия движется к постиндустриальной, информационной ступени цивилизации, поэтому конкурентная позиция на современном глобализующемся рынке товаров, услуг, идей невозможна без конкурентной позиции в инфосфере[[1]](#footnote-1).

Деятельность ПР увеличивает свою значимость также и в результате децентрализации, демократизации коммуникаций. Миллионы организаций и людей получили благодаря Интернет возможности управления своим информационным пространством в интерактивном динамичном режиме. Организации и люди всего мира выходят в глобальное информационное пространство для решения проблем развития бизнеса, государственного управления, общественного прогресса. Информация, материальные, интеллектуальные и финансовые ресурсы, бизнес, менеджмент и маркетинг организаций-лидеров переместились в Интернет. Поэтому в Интернет сегодня в значительной мере формируется общественное мнение, имидж и паблисити, которыми нужно управлять.

Растущий динамизм, изменчивость и неопределенность деловой среды определяют для организаций необходимость постоянных интерактивных коммуникаций с партнерами, потребителями, занятыми. Такие многосторонние информационные связи необходимы для мониторинга и прогнозирования событий в условиях неполной определенности, для своевременной и адекватной реакции на них.

Паблик Рилейшнз, несомненно, явились средством стратегического управления поведением внешней и внутренней сред организации, инструментом влияния на них с помощью информационного взаимодействия. Поэтому тема дипломной работы «Система связей с общественностью (Паблик Рилейшнз) в управлении фирмой» актуальна.

Рост образованности, квалификации, информированности занятых и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности - с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью, с госструктурами, с финансовой общественностью, с занятыми[[2]](#footnote-2).

Несомненным фактором интенсивного развития Паблик Рилейшнз в России явилась интернационализация и глобализация основных сфер жизни общества. Информация и деньги стали глобальными. Глобализуются рынки продуктов, труда и капитала. Глобальные компании - современные лидеры мировых рынков, принесли в Россию вместе со своими товарами, технологиями и бизнесом высококонкурентные методы управления и деловую культуру.

Управление бизнесом в России третьего тысячелетия немыслимо без функции Паблик Рилейшнз.

ПР нередко рассматривают как составляющую маркетинговых коммуникаций. Несомненно, компетентность в сфере Паблик Рилейшнз все более необходима занятым маркетинговой деятельностью - продавцам, дистрибьюторам, дилерам, торговым агентам, маркетинг-менеджерам и директорам компаний по маркетингу, консультантам. Целенаправленная работа в сфере ПР - одно из растущих направлений маркетинговых программ многих организаций.

По мнению А.Л.Лесника и А.В. Чернышева[[3]](#footnote-3), Паблик Рилейшнз также принадлежит к инструментам маркетинга и координируется с помощью методов корпоративной культуры, не выходя за рамки ведущей стратегии. Корпоративная культура согласуется по своим функциям со всеми коммуникативными средствами.

В связи с этим в настоящее время большую актуальность приобретают и вопросы формирования корпоративного имиджа, корпоративной культуры, духа на предприятии. Важнейшую роль в этом процессе играют различные средства коммуникационных стратегий, Паблик Рилейшнз, в том числе.[[4]](#footnote-4)

Оценить влияние корпоративной культуры на поведение работника внутри организации, ее имиджа вовне весьма не просто. Однако рядом исследований показано, что организации, обладающие такой культурой, добиваются значительных успехов в долгосрочном периоде.

Внешний уровень корпоративной культуры является вполне управляемым: присущие организации символика, мифология, ритуалы, обряды, церемонии. Можно сформировать и совершенствовать и базовый уровень, достаточно трудоемкий и сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, кодексе, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях и пр. Но имеется и внутренний уровень – неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в неписаных правилах взаимоотношений сотрудников как между собой и с внешним миром.

Именно из-за несоответствия внутреннего уровня внешнему, культура может играть дезорганизующую роль, быть непродуктивной и в итоге влиять на ее внешний имидж. В этих случаях помогает практическое «включение» сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности с тем, чтобы она стала его личностной ценностью[[5]](#footnote-5).

Умение использовать инструментарий Паблик Рилейшнз в управлении фирмой, как на внешнем, так и на внутреннем уровне, поможет российским организациям не только выжить в высококонкурентной борьбе на современном этапе, но и занять свою нишу на рынке.

Усиливающаяся конкуренция между предприятиями сферы услуг повышает значимость системы ПР на предприятии. Паблик Рилейшнз становится важным инструментом регулирования развития бизнеса на рынке услуг, так как именно в системе ПР проявляется их специфика.

С развитием рыночных отношений консультационные услуги становятся столь же необходимыми, как банки, финансовые компании, страховые фирмы. Это объясняется тем, что рыночная экономика предусматривает формирование здоровой конкурентной среды, а конкурентные преимущества консалтинговых организаций заключаются в нововведениях и квалифицированных советах и применение системы Паблик Рилейшнз в управлении консалтинговыми фирмами жизненная необходимость.

Посредством составляющих своего инструментария Паблик Рилейшнз дает консалтинговым предприятиям возможность донести до потребителя информацию об услуге, проанализировать его реакцию и реакцию конкурентов, следить за развитием ситуации на рынке, управлять и влиять на нее.

Вместе с тем в практике отечественных фирм применяется лишь малая доля передового инструментария в системе ПР, что может быть объяснено как невостребованностью ряда инструментов в современных российских условиях, так и низкой квалификацией руководителей многих предприятий.

Поэтому Паблик Рилейшнз как философия ведения бизнеса и как инструментарий предпринимательской деятельности внедряется в экономические отношения России с определенными трудностями. Это касается всех отраслей экономики: как промышленности, сельского хозяйства, государственного предпринимательства, так и сферы услуг, в том числе консалтинговых.

Таким образом, складывается противоречие между объективной необходимостью знаний и применения в практике важнейших составных частей системы Паблик Рилейшнз в управлении российскими компаниями в современных условиях и неумением использовать инструментарий ПР для стратегического развития в высококонкурентной среде.

Высоко оценивая вклад отечественных, зарубежных ученых и полученные ими научные, методологические и практические результаты, необходимо отметить, что в настоящее время проблема применения инструментария системы Паблик Рилейшнз на предприятиях требуют их исследования и систематизации.

**Объект исследования**: ПР-деятельность предприятия.

**Предмет исследования**: система связей с общественностью в управлении фирмой.

**Цель исследования**: на основе изучения концепций системы связей с общественностью (ПР) проанализировать механизм ее использования в деятельности предприятия и разработать рекомендации по совершенствованию стратегии развития ООО «Консалтинг-МГ» с использованием инструментария Паблик Рилейшнз.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

1. Исследовать эволюцию системы Паблик Рилейшнз в управлении;
2. [Раскрыть сущность, содержание и инструментарий Паблик Рилейшнз, и охарактеризовать особенности его применения в системе эффективного предпринимательства](#_Toc165895148);
3. На основе анализа [использования средств и методов Паблик Рилейшнз в деятельности консалтинговых фирм](#_Toc165895151), провести исследование эффективности хозяйственной деятельности предприятия и разработать  [рекомендации по совершенствованию стратегии развития ООО «Консалтинг-МГ» с использованием инструментария](#_Toc165895156) ПР.

Анализ использования инструментария системы Паблик Рилейшнз в деятельности ООО «Консалтинг-МГ» проводился с применением таких общенаучных методов, как анализ, сравнение, системность, экспертные оценки. В процессе исследования использованы экономико-статистические методы обработки информации: наблюдение, группировки, балансовый метод, факторный анализ и другие, а также программный продукт «ФинАнализ 3.0.».

В качестве информационной базы для решения поставленных в исследовании задач использованы нормативно-правовые документы Российской Федерации, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Консалтинг-МГ», результаты социологической диагностики, социально-психологического исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

# Глава 1. Концепция и инструментарий Паблик Рилейшнз в системе эффективного предпринимательства

#

# 1.1 Эволюция системы связей с общественностью в менеджменте

Многие элементы современных ПР берут свое начало у истоков человеческой цивилизации. Отношения с общественностью являются частью системы управления обществом с момента его появления. Функцию социального объединения людей, мобилизации групповых усилий для решения общих задач несли танцы и песни пещерных людей. Вот уже несколько тысячелетий древнеегипетские пирамиды служат символом власти и всемогущества египетских правителей, направляя потоки туристов на берега Нила.

Умение управлять аудиторией и влиять на общественное мнение средствами логики, риторики, сценического мастерства известны обществу еще со времен античности. Военные доклады и комментарии, подготовленные Юлием Цезарем, могут рассматриваться как триумф персональных и политических ПР [[6]](#footnote-6).

Историческую реконструкцию первоначального типа общественного мнения следует соотнести с первыми объединениями коллективов людей, которые в истории называются праобщинами. Чтобы выжить и продолжить род, нужны были организованность, дисциплина, справедливое распределение общинного труда. Все, что этому мешало, подавлялось силой такого регулятора социальной жизни, как общественное мнение. Конечно, это было еще «стадное» мнение и проявлялось оно в сфере материальных потребностей с дальнейшим разделением труда, с осознанием своих интересов, поступков.

Рабовладение с расцветом культуры и делением общества на классы порождает и новые качества общественного мнения. Смена формации идет в жесткой борьбе внутри самого мнения. Консерватор по своей сути, оно отстаивало сохранение родоплеменных отношений, боролось со всеми новыми ростками прогресса. И одних экономических, организационных рычагов для его усмирения было недостаточно.

В этот период появляются первые манипуляторы общественного мнения – духовно-идеологические. Постепенно укрепляясь, приобретая гибкость и организованность воздействия, оно рождает особый слой идеологов, способных объяснить и показать правильность безраздельного господства меньшинства над большинством. Появляются и новые структурные компоненты общественного мнения: относительно самостоятельная идеология и общественная психология.

Феодализм не только сохраняет, но и усиливает экономическое, политическое и идеологическое господство правящего класса. Однако и мнение «низов» также расширяется и активизируется. С одной стороны, оно изобилует иллюзиями и слепой верой в то, что «всë - от бога», с другой – создает свои, народные традиции, обычаи, культуру. В конце средних веков общественное мнение играет значительную роль и в церковных реформах.

Капитализм с его всплеском в духовной культуре (книгоиздание, появление газет, расцвет наук, искусства), вольный дух буржуазных революций дает видимость того, что общественное мнение вот-вот займет то главенствующее место, которое оно занимало на заре возникновения человечества. Однако буржуазия, до этого активно использовавшая мнение большинства в борьбе с остатками феодальных отношений, укрепляет свои позиции и направляет все усилия на разработку идеологической системы, которая обеспечила бы ее власть и господство. Появляется идеология, мораль, в которой частный интерес (как основа предпринимательской деятельности) провозглашается как высшая цель и главный мотив человеческой жизни. Социальное неравенство закрепляется не только в идеологии, но и в праве. Наступает период манипулятивной пропаганды с использованием социально-психологических, пропагандистских и коммуникативных механизмов.

Капитализм – это и начало теоретического осмысления и изучения общественного мнения. Здесь в числе первых исследователей называют французского социолога Габриэля Тарда (1843-1904 гг.). Он считал, что общественное мнение порождается публикой, которая возникает, как социальная общность, при капитализме. Это общность, с весьма подвижными и неясными границами, произрастает из особенностей массовых духовно-психологических процессов. Существуют различные виды публики, имеющие некоторые общие интересы и согласие по наиболее важным вопросам, связь поддерживается через средства массовой информации. Взаимодействуя, публика формирует общественное мнение[[7]](#footnote-7)

В середине XIX века общественное мнение анализируется не только социологами, но и юристами. Можно отметить работу немецкого юриста Франца Гольцендорфа (1829-1889 гг.) «Общественное мнение» (СПб., 1899). Он, поддерживая идею безличности общественного мнения, все же понимает, что его рождение связано с определенными сословиями населения.

В начале XX века появляется интересная работа нашего отечественного социолога Вениамина Михайловича Хвостова (1868-1920 гг.) под названием «Общественное мнение и политические партии» (1906). В.М.Хвостов связывает зарождение общественного мнения с интересами определенных социальных групп. Он рассматривает вопрос о взаимоотношениях общественного мнения и политических партий.

Таким образом, постепенно накапливался опыт осмысления такого явления, как общественное мнение. Но только в середине 60-х годов начинается всестороннее изучение этого уникального явления. Среди основополагающих работ следует назвать работы Уледова А.К. «Общественное мнение советского общества» (1963); Грушина Б.А. «Мир мнений и мнения о мире» (1967). В это же время активизируются и прикладные исследования общественного мнения.

В последующие годы появляются работы, дополняющие гносеологический анализ общественного мнения социологическим[[8]](#footnote-8).

Сам термин «общественное мнение» (public opinion) появился в Англии в XVI веке, а с XVII века становится общепринятым.

В Кратком словаре по социологии общественное мнение определяется как «состояние массового сознания, заключающее в себе скрытое или явное отношение различных социальных общностей к проблемам, событиям и фактам действительности»[[9]](#footnote-9).

Однако, общественное мнение – не только духовный феномен. Это определенные действия людей по преобразованию этой действительности.

Следовательно, общественное мнение следует рассматривать как «совместную заинтересованно ценностную оценочную и вытекающую из нее практическую деятельность социальных субъектов и их (деятельностей) результат»; как специфический социальный институт, «способный функционировать во всех сферах жизни общества»[[10]](#footnote-10).

Рассматривая общественное мнение как оценочное суждение больших масс людей по вопросам, затрагивающим их потребности и интересы, необходимо определить, какие из этих потребностей и интересов являются базовыми для образования массового мнения.

При выборе способа удовлетворения потребностей (и поведения) людей большую роль играет социальная установка.

В работе[[11]](#footnote-11) социальная установка определена как «выражение ценностной ориентации в форме социально детерминированной предрасположенности личности (группы) к заранее определяемому отношению – позиции к данной вещи (человеку, событию, явлению)». Социальные установки ориентируют человека на отношение к событиям, явлениям, фактам, выгодной какой-либо определенной группе.

Общественное мнение отражает определенную позицию какой-либо социальной общности, и эта позиция проявляется в поведении людей. Следовательно, общественное мнение не только отражает общественные процессы, но и способно оказывать на них существенное воздействие.

Общественное мнение может стать как созидательной, так и разрушительной силой. Оно может оказывать существенное влияние на все процессы, происходящие в обществе.

Практическая значимость данного круга вопросов обусловила появление специфических средств и методов воздействия на общественность в делах государственных, религиозных, торговых, военных и т.д. Наиболее древними инструментами управления социальной информацией и осуществления воздействия на людей в нужном направлении являются пропаганда и реклама.

**Пропаганда**. Термин «пропаганда» (лат.) означает работу по укреплению побегов растений, чтобы они лучше развивались. В 1622 г. католическая церковь создала отдел «Священная конгрегация пропаганды веры» для распространения своей веры в еретических и языческих странах - среди неверных (про поганое). В XIX в. данный термин стали употреблять для обозначения действий по распространению идеологии, которую понимают как ложные, искаженные идеи, взгляды. В силу этого понятие «пропаганда» приобретает негативный оттенок - это односторонние действия и методы, имеющие целью ввести в заблуждение людей для достижения определенной (чаще неблаговидной) цели, контролировать их поступки и побуждать (провоцировать) к действиям, исключающим сомнение и необходимость размышлять[[12]](#footnote-12).

**Реклама**. Термин «реклама» (кричать) означает распространение сведений о чем-то (товар, услуга), о ком-то (лицо, организация) с целью привлечь массовое внимание и в ситуации выбора побудить вероятного потребителя на действия в нужном направлении. Она имеет приоритетное экономическое предназначение - проинформировать потребителя и подсказать, как сделать, чтобы ему было «лучше», используя эффект «счастья за углом». Показателем данного процесса воздействия на сознание и поведение людей служит поступления в кассу (денежный эквивалент) от продажи рекламируемого товара. При этом для рекламы совершенно необязательно совпадение истинных целей с рекламируемыми приоритетами. Реклама обещает больше, чем может дать. Именно поэтому вплоть до второй половины XX века господствовал принцип: «Пусть покупатель поостережется». В этом качестве реклама смыкается с пропагандой - она есть торговая пропаганда со всеми вытекающими отсюда последствиями. Реклама достигает эффекта с помощью некоторого числа стереотипных сообщений, используя развлекательные элементы для привлечения внимания. Психопрограммирование как насильственная модификация поведения потребителя и создание стереотипных реакций на определенные ситуации, является в рекламе приоритетным.[[13]](#footnote-13).

**Паблик Рилейшнз**. В начале XX века общество все больше становится достоянием массового сознания. Развитие демократии связано с правом общественности знать обо всем, что необходимо для ее нормальной жизнедеятельности. Функционирование гражданского общества связано с признанием общественного мнения как основного фактора в завоевании и удержании социального доверия. С ростом благосостояния населения повышается его требовательность к общественной значимости управленческой деятельности, связанной с состоянием социального настроения, достижением сотрудничества и социального партнерства в обществе. Все это обусловливало потребность развития инфраструктур социального общения, обеспечивающих своеобразный «общественный договор» на основе согласования групп интересов и взаимовыгодного доверия.

Такая потребность вызвала к жизни новый феномен организации общественных взаимодействий, который изначально, в отличие от пропаганды и рекламы, получил приоритетную гражданскую цель, и реализовать данную цель можно только на основе правды, знания и полной информированности.

Новый по качеству социальный институт и деятельность направлены на установление информационного обмена между социальными организациями и их общественностью для выявления и поддержания общих представлений и интересов, создания атмосферы доверия, сотрудничества, необходимых для благополучного исхода дела, предотвращения социальных конфликтов, устойчивого положения организации, гражданского согласия и спокойствия в обществе.

Становление Паблик Рилейшнз - в современном их представлении - в России происходит в сжатые сроки и во многом отражает закономерности становления ПР в США. Знание этих закономерностей дает ответы на многие вопросы сегодняшних российских менеджеров и маркетологов, бизнесменов, политиков, журналистов, специалистов ПР.

Родиной Паблик Рилейшнз по праву считаются США. Истоки ПР восходят к истории борьбы американских колонистов за независимость от правления Британской империи. Один из организаторов борьбы американских колоний против политически и экономически несправедливого британского правления - Самюэль Адаме - стремился освободить колонистов от страха перед угнетателями, вселить в людей уверенность в их силе и значимости, и тем самым побудить колонистов действовать. Для этого он публиковал статьи в газетах и выступал на городских митингах, провоцируя резолюции, апеллирующие к демократическим порывам колонистов.

Создание американской Конституции - главного закона в американской истории - многим обязано деятельности Паблик Рилейшнз. Сторонники ратификации Конституции, ратовавшие за сильное федеральное правительство - федералисты, - вели борьбу с противниками ратификации Конституции, используя такие методы, как газетные статьи, памфлеты[[14]](#footnote-14).

В XIX веке появился прообраз современной функции пресс-агента, т.е. специалиста по работе с прессой. Один из пионеров этой функции - американец Эмос Кендалл, первый настоящий пресс-секретарь президента США. Президент Эндрю Джексон не был искусным коммуникатором и нуждался в помощи для распространения своих идей. Редактор из штата Кентукки, Кендалл был взят Джексоном на работу в аппарат своей администрации в 1829 году и вскоре стал наиболее влиятельным помощником президента. Кендалл составлял речи, послания, статьи и выпускал пресс-релизы, проводил - опросы общественного мнения.

Однако его деятельность выходила далеко за рамки функций пресс-секретаря. Одним из наиболее успешных начинаний Кендалла было создание и администрирование собственной газеты администрации Белого Дома - Globe. Кендалл составлял пресс-релиз о деятельности президента Джексона, распространял его для публикации в местных газетах, а затем перепечатывал выдержки из этих газет в своей газете Globe как свидетельства популярности Джексона в общенациональном масштабе. Популярность Джексона во время всего его президентства действительно не затухала, и в значительной степени - благодаря усилиям советника по ПР[[15]](#footnote-15).

Одним из первых мастеров паблисити в США начала XIX в. называют владельца цирка П.Барнума. Для привлечения внимания публики к своему цирку, путешествующему по стране, Барнум создавал эксцентричные спецсобытия, привлекающие внимание прессы и обеспечивающие бесплатную экспозицию своего цирка на страницах газет. Он придумывал своим артистам короткие броские имена, - чтобы они легко помещались в заголовки узких газетных колонок и легко запоминались журналистами, читателями и посетителями. Целью Барнума было делать деньги, а паблисити - было одним из средств достижения цели[[16]](#footnote-16).

Рост значимости Паблик Рилейшнз в XX в. обусловлен самим процессом формирования деловой среды. Деловая среда, по мере своего развития, становилась все более зависимой от общества, общественного мнения и поведения общества в отношении бизнеса. Параллельное развитие средств массовой информации усиливало эту зависимость.

Известно, что развитие среды деловой активности в США и Западной Европе в XX веке происходило в процессе смены трех эпох:

1) эпоха массового производства (1900—1930 годы),

2) эпоха массового сбыта (1930-е - середина 1950-х годов),

3) постиндустриальная эпоха (с середины 1950-х годов до наших дней).[[17]](#footnote-17)

Соответственно менялись концепции товаропроизводства, определявшие критерии успеха производителя товаров и услуг, как в США, так и в других развитых странах (табл. 1.1).

Переход деловой среды от этапа массового производства к этапу массового сбыта означал переориентацию усилий товаропроизводителей с совершенствования производства на совершенствование товара, затем - на сбытовую активность и, наконец, на комплексный маркетинг. Наступление информационной эпохи означало высокую информированность общества, всеобщую информационную прозрачность деловой среды.

Начало XX в. дало старт ПР, как профессиональной деятельности. Индустриальная революция в США на рубеже XIX и XX веков заменила маленькие заводы и цехи фабриками массового производства, вызвала расползание городов и строительство железных дорог национального масштаба.

Таблица 1. Этапы развития среды деловой активности, концепций товаропроизводства и СМИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы становления деловой среды, США и Зап. Европа, XX в. | Концепции товаропроизводства | Развитие СМИ |
| 1. 1900 – 1930 Эпоха массового Производства  | 1. Концепция совершенствования производства 2. Концепция совершенствования товара | Массовая пресса Массовое радио |
| 2. 1930-1955 Эпоха массового сбыта | 3. Концепция интенсификации коммерческих усилий 4. Концепция комплексного маркетинга | Массовое телевидение |
| 3. 1955 - нач. XXI в. Постиндустриальная эпоха | 5. Концепция социально-этичного маркетинга | Интернет, глобальные массовые телекоммуникации |

С развитием технических средств широкомасштабной передачи информации и ростом интереса к этой информации со стороны компаний, ПР начинают обретать более современные и самостоятельные очертания.

Первая американская фирма паблисити, предшественник современных Паблик Рилейшнз-фирм, - Publicity Bureau, была основана в Бостоне в 1900 г. во главе с президентом - бостонским журналистом Джорджем Михаэлисом - и специализировалась на пресс-агентских услугах[[18]](#footnote-18).

Пионером современных ПР многие исследователи считают А. Ли (Ivy Lee), основавшим третью PR-фирму в США. В 1906 году Ли представил в своем обращении «Декларация принципов» (к редактору новостей) концепцию открытости и честности в обращении с публикой. Эта Декларация послужила вехой перехода организаций от функции работы с прессой девятнадцатого века к PR двадцатого века. Публика более не должна была ни игнорироваться, ни обманываться, она должна была теперь информироваться.

Заслугой Ли является трансформация сферы ПР из области сомнительного занятия, обеспечивающего паблисити любой ценой, в сферу профессиональной деятельности, предназначенной для завоевания доверия общественности посредством открытых и правдивых коммуникаций.

Лидеры бизнеса обнаружили, что корпорация может иметь капитал, трудовые и материальные ресурсы и при этом быть обреченной на провал, если ей не хватает разумного менеджмента, особенно в сфере влияния на общественное мнение. Становилось ясным, что честность и искренность - лучший подход для влияния на общественное мнение.

Успехи практики Паблик Рилейшнз стимулировали развитие ПР как сферы знаний. В 1918 году курс Паблик Рилейшнз был включен в учебную программу университета штата Иллинойс.

За всю историю США - до 1917 года - по общественному мнению было напечатано только 18 книг, а серьезные методы измерения общественного мнения появились только после 30-х годов.[[19]](#footnote-19)

Развитие PR-деятельности сопровождалось развитием новых СМИ - радио и телевидения. Новым этапом в развитии массовых коммуникаций стало изобретение телевидения, передающего изображения и звук.

К началу 1930-х годов в США Паблик Рилейшнз сложились как самостоятельная функция менеджмента. В 1930 году Пейдж сформулировал пять принципов успешных корпоративных ПР, не утративших своей актуальности и сегодня:

1. Удостовериться в том, что менеджмент тщательно анализирует своё общее отношение к общественности.
2. Создать систему для информирования всех занятых об общей политике, а также практике работы фирмы.
3. Создать систему, обеспечивающую занятым, контактирующим с общественностью, знания, позволяющие им быть разумными и вежливыми для своих групп общественности.
4. Создать систему, доводящую вопросы и критику занятых и общественности через всю организацию до менеджмента.
5. Обеспечивать откровенность в сообщениях о деятельности компании для публики.

По окончании Второй мировой войны в американском обществе произошли изменения, завершившие этап формирования Паблик Рилейшнз как управленческой функции:

1. Корпорации осознали свою социальную ответственность перед обществом.
2. Поиск средств реализации этой ответственности стал задачей подразделения ПР.
3. Рост сложности деятельности современных корпораций и государственных агентств сделал трудным для них доведение своих сообщений до публики без специально созданного для этого подразделения.
4. Рост специализации и мобильности работы определил необходимость для компаний иметь специалистов по коммуникациям, чьей задачей является интерпретация потребностей общественности для организации.
5. Потребность в специалистах ПР сформировала спрос на их подготовку - около тридцати организаций в США предлагали обучение по курсам ПР.

В 1950-х годах в США формируется концепция комплексного маркетинга - как формула успеха товаропроизводителя на рынке - «четыре «пи»». Эта концепция означала - условием успеха бизнеса становится удовлетворенность потребителя, для достижения которой в долгосрочной перспективе необходима комплексная разработка четырех компонентов бизнес-решений. Этими компонентами стали - Product (продукт), Price (цена), Place (место, система распространения, доведения продукта до точки потребления), Promotion (продвижение, или информирование и убеждение потребителя).

С середины 1950-х годов США и развитые страны Западной Европы переходят на новую ступень цивилизационного развития - наступает постиндустриальная эпоха, начинает формироваться информационное общество.

В информационном обществе роль коммуникаций возрастает многократно, потому что каждый член этого общества (как корпоративный, так и индивидуальный) становится одновременно участником нескольких сетей массовых коммуникаций.

В 1955 г. сфера Паблик Рилейшнз интернационализировалась - в Лондоне создаётся Международная Ассоциация ПР (International Public Relation Association)[[20]](#footnote-20). Ширится круг общественности, с которой работают организации. Это уже не только потребители, но и занятые, государственные и некоммерческие, общественные организации, местные жители, профессиональные ассоциации, партнеры, финансовые институты и инвесторы, а также широкая общественность страны пребывания и международная общественность.

В постиндустриальную эпоху в развитых странах высоки благосостояние потребителей и их требовательность к общественно значимым условиям и результатам бизнеса. Рост влияния общественности на бизнес определил приход современной концепции товаропроизводства - социально-этичного маркетинга, которая утверждает: благосостояние общества становится целью (и условием) успешного ведения бизнеса - наряду с удовлетворением покупателей и прибылью.

ПР занимают место новой, пятой составляющей комплекса маркетинга, дополнив «продукт», «цену», «распространение» и «продвижение»[[21]](#footnote-21).

Значение общественного мнения в успехе деятельности организаций измеряется сегодня и стоимостными категориями. Благорасположение (Goodwill), или позитивное отношение общественности к организации, имеет статус неявного актива и отражается в балансовом отчете североамериканских и европейских компаний в стоимостном выражении.

Компьютерные технологии сыграли ту же революционную роль для информационной эпохи, что и механизированные сборочные линии для индустриальной эпохи. Интенсивный рост технологий и масштабов массовых коммуникаций обусловил бурное развитие Паблик Рилейшнз.

Сегодня ПР ведутся практически во всех отраслях и сферах российской действительности: в бизнесе и политике, в государственном управлении, в образовании и здравоохранении. Теперь уже труднее назвать сферы, где нет ПР, чем те, где ПР есть. Наряду со специальными подразделениями и позициями, функция Паблик Рилейшнз реализуется самим высшим руководством организации, менеджерами, секретарями, торговыми представителями и другим персоналом, - всеми теми, кто создает имидж компании во внутренней и внешней среде организации[[22]](#footnote-22).

# 1.2 Понятие, сущность и инструментарий PR в системе эффективного предпринимательства

Производителям, торговым фирмам, банкам, госструктурам, общественным движениям приходится принимать во внимание интересы многочисленных групп населения. Все они проявляют интерес к деятельности названных выше структур и связаны с ними тем или иным способом. В частности, массовое производство требует постоянного спроса, и его надо изучать: выявлять интересы и потребности масс, учитывать в управленческих решениях общественное мнение, влиять на социальные настроения в выгодном направлении и добиваться прибыли согласованными действиями властей, предпринимателей, наемных работников и потребителей. Последние через платежеспособный спрос регулируют экономику - производство только того, что будет продано к взаимной выгоде. При этом множество пар коммуникационных каналов связывают между собой производственный, трудовой, торговый, финансовый и другие рынки, государство, общественные объединения в единый, непрерывно работающий механизм[[23]](#footnote-23).

Недостаток информации, сбой хотя бы в одном канале влечет за собой рассогласование отработанных процессов, возникновение осложнений у многих субъектов обменного процесса. В решении подобных вопросов кто-то в рамках систем управления должен помогать (коммуникационный менеджмент) налаживать процесс общения между субъектами социальных отношений, конкретными аудиторами.

Возрастание в современном мире объема управленческих действий, скорости протекания социальных процессов, количества информации, наличие специальных средств, методик и технологий работы с общественностью требует, как и в любой другой сфере (финансовой, экономической, трансфертной, коммунальной и т.д.), новых канонов управленческих действий в организации общественных отношений и связей. В западной управленческой культуре эта деятельность является частью (элементом) эффективного управления и получила название «Паблик рилейшнз»[[24]](#footnote-24).

Блэк Сэм в работе «Паблик Рилейшенз. Что это такое?» дает такое определение: PR - «установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов в достижении взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности»[[25]](#footnote-25).

В работе «Корпоративная культура и PR»[[26]](#footnote-26) в соответствии со сложившейся традицией, понятия «паблик рилейшнз» или «связи с общественностью», «общественные связи», «отношения с общественностью» употребляются как равнозначные.

Вообще, существует огромное количество определений Паблик Рилейшнз. Например, профессор Рене Харлоу (США) насчитал их 427 и предложил свое, 428-е: «PR – это одна из функций управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между организацией и ее общественностью…»[[27]](#footnote-27).

Институт общественных отношений (IPR), созданный в Великобритании в 1948 году, предлагает следующую трактовку: «Паблик рилейшнз – это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью»[[28]](#footnote-28).

Также интересным является определение Словаря иностранных слов[[29]](#footnote-29):

Паблик рилейшнз – «организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования предприятия (учреждения, фирмы) и повышения его репутации. Осуществляется разными путями, но, прежде всего через СМИ. Искусство взаимоотношений между государственными (управленческими), общественными структурами и гражданами в интересах всего общества».

Что касается, в частности, последнего определения, то в нем можно заметить некоторый уклон в сторону государственных и общественных организаций, вообще свойственный практике Паблик Рилейшнз в России.

Определений очень много, но во всех них можно выделить один общий момент: на деятельность любой компании в наши дни значительное влияние оказывает общественное мнение, и Паблик Рилейшнз связаны именно с воздействием на это общественное мнение, с целью сделать его благоприятным для компании. Масштабы такого взаимодействия, направленные на развитие прочных связей организации с ее общественностью могут быть самыми разными в зависимости от величины и характера сторон, разнообразных областей рынка. Однако цели, функции, средства, организационное оформление и действия ПР-специалистов очень похожи при конструировании связей с общественностью (Рис. 1.1).

Аналитико-

прогностическая

деятельность

Коммуникативная стратегия

Корпоративная стратегия

Антикризисное управление

Связи

с инвесторами

Паблисити (СМИ)

Связи с финансовыми организациями

Изучение общественного мнения

Связи с партнерами и заказчиками

Отношения с акционерами

Взаимоотношения в коллективе

Специалист по связям

с общественностью предприятия

Организация

специальных событий

Международные связи

Отношения с госструктурами

Сотрудничество с отделом рекламы

Лоббирование

Престижная реклама

Рис. 1.1. Цели, функции, средства, организационное место и действия ПР-специалистов

На основании рис.1.1 можно сделать вывод, что Паблик рилейшнз являются интегрирующим фактором для многочисленных внешних и внутренних связей, в которые вступает организация на основе единой коммуникативной политики. Тем самым ПР-специалисты помогают сделать управление более эффективным, привлекая целевые (специализированные) аудитории к сотрудничеству и переходу его в социальное партнерство. В этом смысле их деятельность способствует успешному бизнесу и процветанию предпринимательства.

Но цель достигается не любой ценой, а обеспечением правильного понимания общественностью того, что делает организация, возбуждением интереса и доверия к ней. Благодаря открытым публичным действиям системно организованная ПР-деятельность дает возможность выделиться в конкурентной среде. На этом фоне менеджмент становится более эффективным и социально ответственным. В конечном счете, реализация потенциала, механизма и технологий Паблик Рилейшнз является практической реализацией новой философии менеджмента и социально-этического маркетинга.

Однако ПР-деятельность не является всемогущим средством: она не исправляет бездарного менеджмента, не устраняет слабости руководства, не предотвращает конфликтных ситуаций, а скорее выявляет недостатки и слабые места в системе управления. Вместе с тем правильно разработанная и реализуемая стратегия коммуникаций с общественностью, корпоративного стиля, организованная система мероприятий и современных методов общения и убеждения являются обязательным компонентом эффективного управления и успешного бизнеса[[30]](#footnote-30). С помощью системы и инструментария ПР:

1. Разрабатывается и реализуется стратегия коммуникаций с общественностью;
2. Профессионально и компетентно оказывается помощь руководству организации при принятии управленческих решений с ориентацией на настроения и возможные ответные реакции общественности при начинании любого дела;
3. Изменяется массовое сознание, завоевывается авторитет, репутация и доверие;
4. Осуществляется борьба со слухами, недоверием, антирекламными действиями конкурентов и др.

Тем самым границы эффективного управления расширяются до служения интересам общественности.

Организационные структуры PR выступают в системах управления между социальной организацией и ее общественностью в качестве посредника, обеспечивая развитие связей между ними, зависящих от величины и характера сторон.

Общественность организации

Паблик рилейшнз

Социальная организация

Рис. 1.2. Функция обеспечения связей

В рыночных условиях, в ситуации нарастающей конкуренции, в том числе и неценовой (престиж, репутация, авторитет), каждая социальная организация для обеспечения собственной жизнедеятельности вынуждена заниматься организованной деятельностью по связям со своей общественностью:

* информационно-разъяснительной работой добиваться известности и сотрудничества;
* оценкой реакций общественности на деятельность организации
* подготовкой общественного мнения к правильному ее пониманию и т. п., полагаясь только на собственные возможности и силы.

ПР-деятельность имеет базовую теорию, инвариантные принципы и процедуры, которые могут универсально применяться в разных областях жизнедеятельности общества с учетом направленности деятельности социальной организации и специфики ее общественности. Возникающие и поддерживаемые при этом связи с общественностью сплачивают ее членов, управляют их поведением и побуждают к выполнению ожидаемых действий[[31]](#footnote-31).

Исходя из характера общественности социальная организация имеет внутреннее и внешнее поведение.

Внутреннее поведение связано с деятельностью занятых в социальной организации (персонала). Главной целью в нем является поддержание устойчивости институциональных служебных и неформальных отношений, которые должны обеспечить согласованность, взаимопонимание, сплоченность и идентификацию интересов работников (сотрудников) с организационными целями и устремлениями руководства.

Внешнее поведение имеет целью поддержание равновесия и социальной ответственности организации с внешней средой. Это достигается за счет оптимальных условий эффективного функционирования организации в окружающей и рабочей среде, что должно обеспечить атмосферу доверия, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и ее внешней общественностью.

Каждая социальная организация выстраивает связи с общественностью, исходя из целей своей деятельности и специфики общественности[[32]](#footnote-32).

Необходимо отметить, что в настоящее время большую актуальность приобретают вопросы формирования корпоративного имиджа, корпоративной культуры и духа на предприятии. Важнейшую роль в этом процессе играют различные средства коммуникационных стратегий.[[33]](#footnote-33)

Внешний уровень корпоративной культуры является вполне управляемым: присущие организации символика, мифология, ритуалы, обряды, церемонии. Можно сформировать и совершенствовать и базовый уровень, достаточно трудоемкий и сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, видении, кодексе, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях и пр. Но имеется и внутренний уровень – неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в неписаных правилах взаимоотношений сотрудников как между собой и с внешним миром.

Оценить влияние корпоративной культуры на поведение работника внутри организации, ее имиджа вовне весьма не просто. Однако рядом исследований показано, что организации, обладающие такой культурой, добиваются значительных успехов в долгосрочном периоде.

Именно из-за несоответствия внутреннего уровня внешнему, культура может играть дезорганизующую роль, быть непродуктивной и в итоге влиять на ее внешний имидж. В этих случаях помогает практическое «включение» сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности с тем, чтобы она стала его личностной ценностью[[34]](#footnote-34).

Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии. Следует ясно различать ценности, которые соответствуют основополагающим представлениям, и ценности, противоречащие им и являющиеся следствием неких умозаключений или претензий. Зачастую подобные совокупности ценностей не образуют системы, порой их элементы являются взаимоисключающими или же никак не связанными с действительным поведением.

Организационная культура – мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на выполнение стратегических задач организации, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчить продуктивное общение между ними, регламентировать поведение человека в определенных критических ситуациях, влиять на имидж компании, тем самым, повышая ее конкурентность.

Культура организации может сознательно формироваться его руководителями или она формируется с течением времени. Поскольку культура – динамичное системное понятие, она влияет практически на все, происходящее в организации.

Значение корпоративной культуры определяется рядом обстоятельств. Она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представления о нем, являясь важным источником стабильности и преемственности, что создает у его сотрудников чувство безопасности. В то же время знание культуры организации помогает новым сотрудникам правильно интерпретировать происходящие в организации события. Организационная культура более чем, что-либо другое, стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

Организационная культура призвана сформировать убеждение у сотрудников в том, что они работают в особом, отличном от других месте. Внешне организационная культура может проявляться в заявленной миссии банка, его эмблеме, товарном знаке, флаге, фирменной одежде, гимне, процедуре и политиках и влиять на имидж компании[[35]](#footnote-35).

Однако главным критерием эффективности оргкультуры – является то, в какой степени культивируемая оргкультура поддерживает стратегии развития бизнеса, реализуемые руководством, в какой степени она помогает движению целой компании вперед[[36]](#footnote-36).

Культура любой группы может изучаться на трех указанных уровнях: уровне артефактов, уровне ценностей и уровне базовых представлений. Если исследователь не сумеет расшифровать паттерн базовых представлений, он не сможет ни правильно истолковать артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Иными словами, сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности.

Хотя сущностью групповой культуры является система коллективных, считающихся самоочевидными базовых представлений, культура проявляет себя на уровне доступных для наблюдения артефактов и на уровне принятых группой ценностей, норм и правил поведения. При анализе культур важно помнить, что хотя за артефактами легко наблюдать, их трудно истолковывать, ценности же могут являться отражением неких умозаключений или претензий. Для того чтобы понять культуру группы, необходимо выйти на уровень ее базовых представлений и понять не только их, но и процесс их становления или же процесс их принятия группой.

Главный вопрос, который следует задать: кто в первую очередь должен быть озабочен эффективностью культивируемой в компании оргкультурой. Ответ напрашивается сам собой. Это ответственность руководства всех уровней и в первую очередь – ПР-службы и высшего руководства.[[37]](#footnote-37)

Для оценки эффективности управления корпоративной культурой могут быть широко использованы те же самые методы, что и для изучения оргкультуры:

* опросы,
* анкетирование,
* изучение устного фольклора,
* изучение документов,
* изучение сложившейся практики управления.

Важное значение для изучения организационной культуры имеют особенности стиля руководства коллективом, так как лидер коллектива играет уникальную, ключевую роль в его работе. Члены коллектива всегда смотрят на стиль управления своего лидера и оценивают его способность создать обстановку открытости, сотрудничества и совместного обсуждения. Стиль руководителя влияет и на этический тон в компании.

Стиль работы руководителя - это совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям. С другой стороны - это индивидуальная форма реализации социально-политических, социально-экономических и социально-психологических отношений в процессе руководства людьми.

Именно в стиле руководства находят свое отражение внутренняя культура, знания, опыт руководителя. Стиль руководства оказывает существенное влияние на психологический климат коллектива. Стиль так тесно связан с личностью руководителя, что его иногда называют почерком управленческой деятельности.

Под стилем руководства понимается комплекс приемов, методов и способов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. Определение стиля руководства коллективами осуществляется по основным функциям управления: принятие решений, организация выполнения решений, осуществление контроля исполнения, способы побуждения исполнителей к деятельности, использование системы стимулирования деятельности исполнителей[[38]](#footnote-38).

# 1.3 Формы сотрудничества со СМИ в рамках ПР-деятельности

В последние годы связи со СМИ приобретают важнейшее значение в системе Паблик Рилейшнз, поэтому их профессиональная поддержка является актуальной проблемой для коммерческой среды. В связи с появлением в штате большинства предприятий, организаций и фирм сотрудников, ответственных за направление Паблик Рилейшнз, грамотная организация и проведение различных мероприятий ПР с участием представителей СМИ, выходит на первый план.

Первостепенная работа специалиста по связи с общественностью - влияние через журналистов на массовое сознание. Поэтому в качестве современного подхода к ПР–деятельности в современной российской действительности все чаще обращают внимание на организацию и работу пресс-службы. Ведь главная задача Паблик Рилейшнз и работы пресс-службы - попасть на полосы газет и ТВ не в рекламные места, а в качестве новостей.

Пресс-служба является связующим звеном, обеспечивающим обмен информацией между обществом и организацией, на базе которой создана данная пресс-служба.

Работу пресс-службы организации можно условно поделить на две сферы: внутренняя и внешняя.

Внутренней сферой является сама организация. Внешней сферой является все то, что окружает организацию. В связи с вышесказанным, главной целью работы пресс-службы организации является:

* Освещение деятельности организации в средствах массовой информации и формирование посредством этого положительного имиджа организации.
* Создание единого информационного потока внутри организации и от организации.

Внутри организации пресс-секретарь корпорации формирует внутреннее информационное поле. Это поле представляет собой хорошо отлаженные коммуникационные линии для передачи оперативной информации.

Во внешней сфере – СМИ, органы государственной власти различных уровней, общественные организации, коммерческие организации.

Функции пресс-службы определяются творческим подходом к своей работе. Можно ограничиться лишь контактами со СМИ по мере необходимости, а можно стать для всех СМИ постоянным источником информации о деятельности организации.

К основным функциям пресс-службы корпорации можно отнести:

1. Освещение в СМИ мероприятий, проводимых организацией.

2. Постоянное информирование СМИ о деятельности организации, ее организационных изменениях, участии в общественно значимых мероприятиях.

3. Организация совместно со СМИ общественных акций, подготовка программ на ТВ и радио.

4. Сотрудничество с изданиями.

5. Организация брифингов, пресс-конференций.

6. Формирование круга «доверенных» журналистов, которые будут постоянно сотрудничать с организацией.

7. Подготовка информационных материалов и имиджевых статей, пресс-релизов, справок и других материалов, касающихся деятельности организации.

8. Контроль за подготовкой выступлений, или пересмотр готовых речей и сообщений.

9. Мониторинг всех материалов вышедших в СМИ. Создание архива.

10. Анализ эффективности проведенного мероприятия и выработка рекомендаций на будущее.

11. Формирование базы данных СМИ и отслеживание изменений на рынке СМИ своего региона.

12. Написание статей в газетах и журналы (по мере необходимости).

13. Выпуск собственного печатного издания.

14. Участие в создании фирменного стиля, собственной рекламной продукции (бланки, визитки, плакаты, сувенирные календари, буклеты, брошюры и т.д.).

Информационное взаимодействие является одним из ключевых моментов эффективной деятельности корпоративных пресс-служб.

Правильно спланированная и реализованная ПР-акция может дать не менее эффективную отдачу, чем полномасштабная рекламная кампания. При этом расходы клиента значительно сокращаются. Важную роль в проведении подобных мероприятий играет то, что кредит доверия публикации в независимом издании обычно значительно выше, чем у обычных типов рекламы. ПР-компания разрабатывается целой группой людей - от брэнд-менеджера, разрабатывающего стратегию, до журналиста-пиарщика[[39]](#footnote-39).

Компании практикуют разнообразные формы сотрудничества со СМИ. Помимо регулярной рассылки информационных материалов, создают информационные поводы, причем не только по основному профилю деятельности компании. Ведь помимо производства и сбыта, многие компании имеют программы взаимодействия с учебными заведениями, социального развития регионов, где присутствуют и активно занимаются просветительской деятельностью. К сожалению, российское информационное поле имеет радикальный уклон в политику и intertainments, и этот перекос не оставляет места для экономики.

Любая компания, существующая в режиме «белого» Паблик Рилейшнз в зависимости от результатов деятельности, находит свое место в информационном пространстве. В России экономика – «узкое место», так называемый «белый» ПР не жизнеспособен в подобных условиях. Позитивная новость от компании остается за кадром, любое обращение компании: пресс-релиз, телефонные, личные контакты - как правило, воспринимаются с финансовой позиции. Эта проблема сохраняет свою актуальность на протяжении всех лет существования рыночной экономики в России. СМИ не заинтересованы в экономических новостях. Кроме того, существует проблема аудитории - в нашей стране события экономической сферы отслеживают либо те, кто пытается понять экономическую действительность, либо те, кто связан с этим бизнесом.

Поэтому роль электронных СМИ сейчас чрезвычайно возросла. Работа с электронными изданиями стала столь же привычна и необходима, как и работа с печатной прессой. При этом у электронных изданий есть ряд преимуществ. В первую очередь это быстрота реакции, возможность своевременно отслеживать отдачу по информации и вполне сложившаяся целевая аудитория.

Роль электронных СМИ в ПР-стратегии компании, безусловно, весома. Например, по охвату аудитории телевидение вообще вне всякой конкуренции. Кроме того, электронные медиа позволяют достучаться до самых разных слоев аудитории. В частности, радио - до автомобилистов, Интернет-ресурсы - до активной «продвинутой» аудитории и так далее. Что выбрать?

Выбор каналов информации зависит от конкретных задач по продвижению имиджа компании или ее брэндов и аудитории, которой адресовано то или иное послание. Например, при продвижении услуг GPRS удобно в качестве PR-площадки использовать ресурсы всемирной сети. В этом случае компании ориентируются на новаторов, которые восприимчивы ко всем инновационным услугам. Если же необходимо проинформировать потребителей о появлении нового массового и доступного продукта, то здесь лучше работает телевидение и радио.

Значение ТВ как транслятора корпоративных новостей значительно снизилось. В рамках спецпроектов, при проведении акций, касающихся расширения бизнеса, роль ТВ до сих пор остается существенной, но по большому счету это - исключительно проплаченные сюжеты. Экономические проблемы в чистом виде российское телевидение не интересуют, корпоративные новости если и рассматриваются, то только через призму политической подоплеки и макроэкономических решений правительства.

Региональное ТВ уделяют большее значение освящению проблем бизнеса. В первую очередь, потому, что региональные предприятия и бизнес являются крупными налогоплательщиками. Любые изменения бизнес-стратегии, изменения в объемах производства прямым образом отражаются на налоговые поступления в региональные бюджеты. И такая информация не является проплаченной, а строится на основе долгосрочных партнерских отношений. В последнее время, безусловно, возросла роль Интернета, об этом свидетельствуют данные рис. 1.3 и 1.4.



Рис. 1.3. Динамика роста вложений в Интернет-рекламу

Интернет-реклама развивается в России быстрее, чем в остальном мире. В 2005 году прирост составил 67%, в 2006 – 102%. Бурный рост связан с тем, что общая доля интернет-рекламы в России пока очень мала – 1,8%.

Данные по разным сегментам рекламы в России в 2006: Объем рынка наружной рекламы по сравнению с 2005 вырос на 19%, на телевидении – на 39%, в прессе – на 16%, на радио – на 14%, в Интернете – на 102%. Общий рост составил 26%, общая сумма – около $1,3 млрд.



Рис. 1. 4. Структура рынка рекламы в 2006 году (по носителям)

Сотрудничество компаний с Интернет-ресурсами принимает все большие объемы. Отраслевые порталы, - угольные, металлургические, нефтяные - имеют для крупных корпораций первостепенное значение. Использование таких ресурсов, как СМИ.ру, Газета.ру возможно в качестве первоисточников, то есть каналов, которые позволяют сделать вброс информации, проверить ответную реакцию и т.п.

Важно также отметить значение Интернета как канала сбора, селекции и трансляции информации. Здесь следует учитывать, что люди, работающие в корпорациях, в основном читают прессу в обзорах, составленных по итогам мониторинга с использованием различных поисковых систем.

В силу плотности информации и временного дефицита, использование Интернета и новых технологий внутри корпораций за последние годы существенно возросло. Значение и роль Интернет-ресурсов вышли на второй план после печатных СМИ, отодвинув телевидение и радио. Однако еще лучше и эффективнее создать собственный Веб-сайт.

# Глава 2. Анализ использования системы связи с общественностью в управлении ООО «Консалтинг-МГ»

#

# 2.1 Общая характеристика ООО «Консалтинг-МГ»

Общество с ограниченной ответственностью «Консалтинг-МГ» учреждено и действует в порядке, предусмотренном ГК РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08 февраля 1998 года № 14-ФЗ, учредительными документами и другими правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации.

ООО «Консалтинг-МГ» зарегистрирована в ИМНС РФ по Промышленному району 01.12.2003 г.

Основными направлениями деятельности Общества являются:

1. Деятельность по прогнозированию и планированию рынка;
2. Предоставление услуг по изучению рынков и в частности рынка недвижимости;
3. Проведение маркетинговых и социологических исследований;
4. Предоставление консультационных услуг в области бухгалтерского учета и аудита;

В своей деятельности ООО «Консалтинг-МГ» руководствуется основными законами и нормативными актами, регулирующими деятельность консалтинговых фирм, среди которых ГК РФ, Федеральный закон «Об аудиторской деятельности», Федеральный закон «О бухгалтерском учете, Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности, Закон РФ «О защите прав потребителей».

На первых этапах экономического развития спрос и разнообразие консультационных услуг были ничтожны. Сегодня же спектр консультационных услуг значительно расширился, это:

* внешний финансовый аудит,
* бухгалтерское обслуживание,
* образовательные,
* юридические, рекрутинговые услуги,
* обеспечение информационными технологиями,
* инжиниринговые услуги,
* проектно-инвестиционное консультирование,
* услуги по антикризисному управлению и др.

В настоящее время на рынке консультационных услуг в России преобладают следующие тенденции:

* 1. рост объемов консультационной деятельности и увеличение количества работников консалтинговых организаций;
	2. появление новых видов, форм консультирования и рынков консультационных услуг;
	3. улучшение качества консультационных услуг;
	4. увеличение числа организаций-клиентов.

Увеличение доли консультационных услуг в общем объеме профессиональных услуг, на взгляд Б.Д. Дивинского[[40]](#footnote-40), связано:

* + - с особой популярностью услуг по осуществлению слияния или, наоборот, разделения организаций. Кроме того, в настоящее время широко востребованы консультационные услуги по финансовому оздоровлению организаций и услуги, связанные с корпоративными финансами;
		- возрастающим количеством транснациональных сделок, что стало фактором успеха для департаментов налогового планирования аудиторско-консультационных организаций. Если ранее специалисты по налогам решали отдельные задачи, то сейчас они все чаще вовлекаются в масштабные комплексные консультационные проекты, такие, как разработка и реализация стратегии развития клиента;
		- сложными экономическими ситуациями, требующими нестандартных оперативных решений.

Идея эккаунтинга не нова. Его прототипом явилось хорошо знакомое нам всем «бюро добрых услуг». Период активного внедрения модели эккаунтинга в мире пришелся на 1990-е годы, когда широкое признание получила идея деления функций на основные и второстепенные и передачи последних специалисту в данной области.

К эккаунтингу (аутсорсингу, аутстаффингу) бизнес-процессов относят управление персоналом, внутренний аудит, финансы и бухгалтерию, и другие функции. Руководство предприятий обращается к модели эккаунтинга (аутсорсинга), когда перед ним остро встает необходимость сохранения своей конкурентоспособности, при этом эккаунтинг имеет ряд существенных преимуществ. Сокращение расходов на непрофильные сферы деятельности предприятия составляет от 10 до 40%. На сегодняшний день процентное соотношение должностей сотрудников, выводимых за штат, выглядит следующим образом: 46% - административный персонал; 24% - аналитические функции; 14% -ИТ-специалисты; 9% - топ-менеджмент; 6% - функции обслуживания (рабочие специальности).



Рис. 2.1. Вывод должностей за штат предприятия

Эккаунтинг может быть выгоден компаниям, стремящимся сосредоточиться на основном бизнесе. Если фирма, к примеру, специализируется на производстве лекарств, то есть смысл держать в штате основной персонал – химиков и фармацевтов, а аналитический отдел, занимающийся изучением рынка и продвижением товара вывести за штатное расписание[[41]](#footnote-41).

Естественно, эккаунтинг (аутстаффинг) могут использовать только «прозрачные» компании. Среди российских предприятий таких, увы, мало. Между тем многие отечественные компании хотят привлекать дорогих высококлассных специалистов, и готовы платить им даже больше, чем западные фирмы. Вот только оформлять таким специалистам «белую» зарплату «непрозрачные» компании не могут – ведь тогда они будут получать в 25 раз больше директора. В такой ситуации приобрести ценного специалиста можно, заключив договор об оказании услуги эккаунтинга (аутстаффинга) с компанией-провайдером. Такой компанией-провайдером является ООО «Консалтинг-МГ».

В последнее время у многих аудиторско-консультационных и просто консультационных организаций происходит переплетение видов профессиональной деятельности. Это может быть решение не только финансово-бухгалтерских и юридических, но и кадровых, маркетинговых и управленческих проблем. «Размывание» границ специализации происходит главным образом из-за возросшей сложности заказов организаций-клиентов и конкуренции среди самих консультационных фирм. Эти обстоятельства заставляют консультационные (аудиторские) организации создавать отделы или иметь в штате профессионалов разных специализаций.

По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг в отличие, например, от юридических и аудиторских, которые относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам.

При этом необходимо отметить следующее. Для проведения аудита непременно требуется наличие лицензии Минфина России на право его осуществления, тогда как для оказания консультационных услуг этого не требуется. В то же время для оказания некоторых сопутствующих аудиту услуг требуется отдельная лицензия (например, по оценочной деятельности – до 1 января 2007 года была нужна лицензия Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации).

В настоящее время все больший спрос на аудиторские услуги наблюдается не как на последующий вид контроля, а как на предварительный, или оперативный, контроль (например, консультирование по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения), т.е. прогнозный аудит.

По результатам исследований, которые проводятся ежегодно ассоциацией консалтинговых компаний в 2006 году по сравнению с предыдущим 2005 годом наблюдалось повышение спроса на консалтинговые услуги от 57% до 62%.

Динамика потребительского спроса на консалтинговые услуги представлена в Таб.1 П.1 и на Рис.1 П.1.

Комплекс консалтинговых услуг, которые предоставляет ООО «Консалтинг-МГ» базируются на договоре возмездного оказания услуг. В ГК РФ[[42]](#footnote-42) в систему договорных обязательств включено возмездное оказание услуг, правила которого применяются и к договору оказания консультационных услуг, и указано, в частности, на следующие его особенности: понятие, порядок исполнения договора, оплата услуг, в том числе в случае невозможности достижения результатов работ, обязательства сторон при одностороннем отказе от исполнения договора.

Консалтинговые услуги в ООО «Консалтинг-МГ» представлены в виде:

* Консультации
* Экспертизы
* Обследования

Экспертиза- сложная комплексная работа, выполнение которой требует от нескольких дней до нескольких недель. В зависимости от задач, поставленных заказчиком, к экспертизе могут быть привлечены специалисты различных профилей деятельности (не только маркетологи, но и юристы, оценщики, аудиторы, даже социологи и психологи, ПР-специалисты). Цель экспертизы - глубокий анализ отдельных проблем организации с выработкой рекомендаций по стратегии и тактике проведения реформ.

Одной из услуг в деятельности ООО «Консалтинг-МГ» является обоснование инвестиционной деятельности клиентов на основе анализа (экспертизы) финансово-хозяйственной деятельности и доходности вложения инвестиций в проекты.

Обследование - полное и всестороннее изучение деловых операций заказчика группой специалистов с целью выработки стратегических решений по реорганизации его деятельности. Процесс обследования продолжается до нескольких месяцев.

В области маркетингового эккаутинга ООО «Консалтинг-МГ» проводит маркетинговые исследования, в том числе с использованием маркетингового инструментария по системе «Маркетинг-микс»:

1. Анализ конъюнктуры рынка с целью выявление ближайших и долгосрочных перспектив развития рынка и положения компании на нем:

* Выявление потенциала рынка,
* Анализ потребителей (особенности поведения потребителей, выявление целевой аудитории),
* Сегментация рынка,
* Конкурентный анализ
* Выяснение имиджа компании на рынке (у потребителей, конкурентов, общественности и органов власти),
* Выявление доли рынка компании.

2. Поиск и реализация внутренней силы компании, реализация программ использования рыночных возможностей:

* В рамках операционной системы маркетинга - кто и чем в компании занимается с точки зрения маркетинга, должностные обязанности, сферы деятельности и ответственности, полномочия, адекватность оплаты труда
* В рамках ассортиментной политики - разработка ассортиментной матрицы и механизмов реализации эффективной ассортиментной политики.
* В рамках ценовой политики - разработка системы ценообразования (анализ себестоимости продукции совместно с финансовым отделом, анализ систем ценообразования конкурентов, анализ эластичности спроса по цене на отдельные продуктовые группы, разработка систем ценового стимулирования спроса).
* В рамках политики дистрибуции - внедрение эффективной системы дистрибуции (какие каналы дистрибуции оставить, а от каких отказаться, разработка эффективной системы взаимодействия с дилерами и филиалами, оптимизация взаимоотношений с клиентами - совместно с отделом продаж, координация выхода компании на новые географические рынки)
* В рамках политики продвижения - выбор работающих каналов и средств продвижения, копирайтинг.

После характеристики услуг, которые предоставляет ООО «Консалтинг- МГ» станет более понятной структура управления организации, представленная на Рис. 2 П.1. Структура бюро связи с общественностью с учетом внешней и внутренней среды, представлена на Рис. 3 П.1.

Высокое качество предоставляемых услуг и сервиса - результат высокопрофессиональной команды сотрудников, поэтому на рынке консалтинговых услуг ООО «Консалтинг-МГ» занимает достаточно серьезное положение, о чем свидетельствуют данные Рис. 4 П.1.

**2.2 Анализ эффективности социально-экономической деятельности ООО «Консалтинг-МГ»**

Понятно, что цель ПР – службы в ООО «Консалтинг-МГ» направлена в первую очередь на достижение главной цели - получение максимально возможной прибыли за счет эффективной деятельности ее сотрудников, долгосрочных взаимоотношений с потребителями консалтинговых услуг.

Поэтому сначала проанализируем эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение. В качестве критерия эффективности производства и управления ООО «Консалтинг-МГ» рассмотрим обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность и др.) в динамике.

В 2006 году наблюдалось значительное повышение уровня прибыли по сравнению с предыдущими годами, при этом произошло снижение коммерческих расходов. Если выручка от реализации в 2006 году повысилась на 48%, то себестоимость реализации всего на 45%. Более значительным оказался коэффициент роста прибыли в 2006 к 2005 году по сравнению с коэффициентов роста прибыли 2005 к 2004 году (3,4 против 4,21).

Данные показатели свидетельствуют о том, что стратегия замены рекламной деятельности на более дорогостоящие исследования рынка оправдала себя.

Динамика финансовых результатов ООО «Консалтинг-МГ» представлена в Таб.2 П.2 и на Рис. 1 П.2 на основании данных Таб. 1 П. 2.

Структура объема продаж (выручки) в динамике и по годам (2004-2006) представлены на Рис.2.П.2. (2004), Рис.3.П.2. (2005), Рис.4.П.2. (2006).

Данные рисунков свидетельствуют, что несмотря на высокую долю затрат в структуре выручки, наблюдается тенденция снижения доли затрат и повышения доли прибыли с 2004 года по 2006 год.

В настоящее время предприятие работает стабильно, с прибылью. Причем прибыль за последние годы выросла значительно. Темп роста нераспределенной прибыли в 2005 году по сравнению с 2004 годом составил 4,227 (+322,7%), в 2006 году по сравнению с 2005 годом – 1,655 (+65,5 %).

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Консалтинг-МГ» показал, что, несмотря на высокие показатели прибыли на предприятии:

1. высока доля затрат;
2. высока доля трансакционных издержек, связанных с налаживанием связей с и позиционированием предприятия на рынке консалтинговых услуг;
3. отсутствует системное накопление информации о потенциальных клиентах и партнерах, что отрицательно влияет на предотвращение потенциально неэффективных затрат на совершение сделок;

С помощью программы «ФинАнализ 3.0» определим вероятность банкротства, оценочную стоимость компании, рейтинг и классность ООО «Консалтинг-МГ» (Прил. 3).

Данные анализа свидетельствуют, что на начало 2007 года вероятность банкротства ничтожно мала (по модели Альтмана), оценочная стоимость компании на начало 2007 года 10604310 руб., за 2006 год стоимость компании возросла на 2256874 рубля по сравнению с 2005 годом.

Запас прочности по точке безубыточности возрос с 18,8% (2004), 15,7% (2005) до 24,9% в 2006 году (см. распечатку программы «ФинАнализ 3.0» в Прил. 3).

По рейтинговой оценке Сбербанка РФ класс предприятия вырос с 3 (2004) до 1 класса (2006). Динамика рейтинга и классности ООО «Консалтинг-МГ» представлена в Таб.1 П.3.

Однако данные финансового анализа, не показывают вклад каждого структурного подразделения в развитие компании.

Ориентирование в ПР-деятельности на целевого потребителя в ООО «Консалтинг-МГ» сочетается с особенностями внутренней среды фирмы и, в частности, с ее ресурсными ограничениями, при этом основными задачами интегрированных маркетинговых коммуникаций является:

* определение того, какими ресурсами располагает организация;
* разработку «фильтра» информационных данных (т.е. способности выделять и не пропускать важные для организации данные, и одновременно не допускать информационной перегрузки);
* использование этого фильтра в поиске потребителей;
* обработка данных и их анализ;
* управление ресурсами фирмы в целях достижения целей развития организации.

В качестве информационной поддержки использования маркетингового инструментария при определении ресурсов организации в ООО «Консалтинг- МГ» используют следующее программное обеспечение:

1. «Альт-Инвест 5.4.»,

2. «ФинАнализ 3.0.»,

3. «Маркетинг-Микс»

Инструменты для анализа и представления данных в МаркетингМикс:

* Анализ динамики продаж,
* Анализ структуры продаж,
* Модель BCG,
* Модель GE / McKinsey,
* Анализ конкурентоспособности,
* Маркетинговый бюджет.

В качестве характеристики каждой группы продукта (в случае ООО «Консалтинг-МГ» - это структурное подразделение) рассматривается параметр К – «удельный вес группы продукта (структурного подразделения) в общем объеме сбыта предприятия» в течение базового периода (2006 год).

В качестве второй характеристики группы продукта (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр Т – «удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия» в течение базового периода по линейному тренду. В Прил. 4 (Рис.1 П.4 и Рис.2 П.4) представлены объемы помесячного сбыта в течение базового периода (2006 год) в стоимостном выражении на основании данных Таб.1 П. 4.

Очевидно, что в течение года, ежемесячные объемы продаж испытывают колебания, но имеют тенденцию к росту. Отчетливо видно, что в целом, в течение года, объемы сбыта проявляют тенденцию к некоторому росту, однако резкие колебания в структурном подразделении 2 (абонементный отдел) требует анализа ситуации.

|  |
| --- |
| Модифицированная БКГ-матрица |
| Т- удельный вес в тренде | 100% | «Трудные дети» |  |  | «Звезда» |
| 80% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 60% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -20% |  | «Собаки» |  |  | «Дойные коровы» |
|  | 0% | 10% | 20% | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% | 55% |
| К- удельный вес в продажах |

Рис. 2.2. Анализ товарных групп (структурных направлений) ООО «Консалтинг-МГ»

На графике квадранты получены путем разделения поля по значениям Т и К, равным 20%. При таком делении, сохраняя терминологию БКГ, имеем ярко выраженную «звезду» - (аналитический отдел), «дойную корову» - с тенденцией к снижению темпа роста (абонентский отдел). Очевидно, что стратегические усилия предприятия, могут быть в таком случае направлены на «оживление» Абонентского отдела при максимальном внимании к «звезде» (Аналитический отдел). Например, усиление мероприятий по продвижению, либо исследование внутренней среды отдела методом социологического исследования[[43]](#footnote-43)

В процессе анализа, планирования, осуществления и контроля эффективности интегрированных маркетинговых коммуникаций работникам ООО «Консалтинг-МГ» требуется разнообразная информация. Информация позволяет: снизить финансовый риск и опасность для образа фирмы; получить конкурентные преимущества; следить за внешней и внутренней средой организации; координировать стратегию; оценивать эффективность деятельности; подкреплять интуицию работников.

В своей работе ООО «Консалтинг-МГ» использует первичную и вторичную информацию. Первичная информация – это данные, получаемые в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы полевых исследований. Исследования, выполненные на основе вторичной информации (бюджеты, отчеты, счета, запасы, предыдущие исследования и др.), как правило, являются предварительными (обзорными) и носят описательный или постановочный характер. С помощью таких исследований в ООО «Консалтинг-МГ» определяют, например, общеэкономические характеристики рынка, положение в отдельных отраслях, национальные и иные особенности при выходе на зарубежные рынки.

За рубежом одними из самых полных и эффективных источников информации считаются базы данных (БД) для профессионалов. Доступ к таким базам данных позволяет во много раз повысить эффективность различных исследований, предоставляет возможность практически мгновенно решать такие задачи, как поиск потенциальных партнеров и инвесторов, изучение рынков товаров и услуг, сбор информации о конкурентах и т.д.[[44]](#footnote-44)

В ООО «Консалтинг-МГ» такая база данных есть, она используется как для решения задач выполнения проектов заказчика, так и для внутренних нужд.

В БД входит подсистема обеспечения управленческих решений, которая представляет собой взаимосвязанный набор систем данных, инструментов и методик, с помощью которого предприятие анализирует и интерпретирует внутреннюю и внешнюю информацию.

Основные преимущества использования БД:

1. Организованный сбор информации;
2. Широкий охват информации;
3. Предупреждение кризисов в деятельности фирмы;
4. Координация планов маркетинга; скорость анализа;
5. Представление результатов в количественном виде.

Главным источником «экономии на масштабе» при организации БД (Базы Данных, Базы Знаний) является накопление опыта. Чем больше исследований производится, тем больше учится персонал, и больший опыт позволяет снижать издержки. Эффект носит кумулятивный характер. Типичный ход «кривых накопления опыта» показан на Рис.3 П.4.

Особо важное значение в менеджменте ООО «Консалтинг-МГ» имеют показатели социальной эффективности управления, среди которых:

* повышение научно-технического уровня управления;
* уровень интеграции процессов управления;
* повышение квалификации менеджеров и персонала;
* развитие организационной культуры;
* удовлетворенность трудом;
* усиление социальной ответственности организации; и т.п.

Необходимо отметить, что повышению квалификации в ООО «Консалтинг-МГ» уделяется самое серьезное внимание. В компании приветствуется получение образования (особенно высшего и дополнительного второго), регулярно в компанию приглашаются специалисты, обучающие на воскресных семинарах сотрудников по различным вопросам:

1. Технология продаж.
2. Бизнес-планирование
3. Психологические аспекты управления
4. Корпоративная культура.

В бюджет организации ежегодно вносится статья на обучение персонала из расчета 5000 руб./чел.

Одним из показателей организационной культуры является эффективность трудовых ресурсов. Если на предприятии наблюдается стабильность кадрового потенциала, следовательно, работники удовлетворены работой и ценят ее, а в коллективе наблюдается психологически комфортная ситуация, что приводит к мобилизации творческого потенциала личности для достижения общих целей компании.

Для выполнения поставленных задач на сегодняшний день важен вопрос о сотрудниках как элементе организационной культуры, именно с ними сталкивается клиент и через их поведение понимает, какие цели и способы поведения характерны для ООО «Консалтинг-МГ». Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст пол, образование, особенности характера, стиль одежды, традиционные слова и т.д.

Необходимо отметить, что деятельность ООО «Консалтинг-МГ» из года в год расширяется. Увеличение объема услуг за счет расширения сегмента рынка, как индивидуальных предпринимателей, так и юридических лиц, привело к увеличению потребности в персонале. Если в 2004 году на конец года в ООО «Консалтинг-МГ» численность сотрудников составляла 14 чел., в 2005 - 36 чел., то в апреле 2007 года в компании сотрудничают уже 102 работника.

Движение численности работников ООО «Консалтинг-МГ» в 2006 году характеризуется данными, представленными в Таб.1 П.5. Для анализа (отражения) изменения численности и состава персонала расчет показателей[[45]](#footnote-45) представлен в Таб. 2 П. 5.

Коэффициенты текучести и стабильности кадров в динамике представлены на Рис.1 П. 5, они показывают, за последние годы кадровый состав стабилен, его изменения происходят практически только за счет расширения каналов продвижения и найма новой рабочей силы.

Анализ эффективности использования персонала свидетельствует о том, что в ООО «Консалтинг-МГ» кадровая политика по подбору и расстановке персонала поставлена на высоком уровне. В организации низкий уровень текучести.

Состав персонала по возрасту, уровню образования представлен в Таб. 3 П.5, Таб. 4 П.5 и на Рис. 2 П.5 , Рис. 3 П.5.

Анализ данных состава сотрудников показал, что более 50% сотрудников имеют высшее образование (52,4 %) и почти половина сотрудников находится в возрасте до 35 лет (46,5%), более 75,5% сотрудников являются женщины, среди руководства ООО «Консалтинг-МГ» на долю женщин приходится только 23 %.

Замечено, что высококвалифицированные кадры меньше зависят от воли управляющих, но больше поддаются таким неформальным факторам привязки к фирме, как увлекательность работой, возможность проявить себя в решении нестандартной рыночной задачи, родственное в психологическом и социальном плане окружение.[[46]](#footnote-46).

В организации огромное внимание уделяют повышению квалификации работников на всех уровнях организации, каждые полгода проводят семинары по различным вопросам организации бизнеса, повышению профессионального мастерства. Повышению мотивированности персонала, уверенности в компании способствует и рационально поставленная система оплаты труда в ООО «Консалтинг-МГ», которая способствует стремлению персонала учиться и повышать свою квалификацию.

Средняя зарплата по фирме – 9173,94 руб., из них:

* 20% сотрудников имеют зарплату > 8000 руб.
* 20% сотрудников > 11000 руб.

В ООО «Консалтинг-МГ» значительными темпами растет производительность (годовая выработка на 1 работающего).

Темпы прироста в 2006 году по сравнению с 2005 и в 2005 по сравнению с 2004 годом составили соответственно: +85,36% и +52,2% (Таб. 5 П. 5).

Однако необходимо отметить, что тенденции роста рентабельности персонала (прибыль на 1 работника) ниже тенденции роста прибыльности предприятия, что может свидетельствовать о наметившемся стереотипе в работе с персоналом.

Если фирма хочет и в дальнейшем входить в группу лидеров по предоставлению консалтинговых услуг на Самарском рынке, ей необходимо искать новые стратегии развития и повышения эффективности персонала.

# 2.3 Анализ эффективности системы Паблик Рилейшнз в управлении ООО «Консалтинг-МГ»

#

# 2.3.1 Исследование внутреннего уровня Паблик Рилейшнз через организационную культуру и стили управления в ООО «Консалтинг-МГ»

Усиливающаяся конкуренция между предприятиями сферы услуг повышает значимость интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) на предприятии, составной частью которого является система Паблик Рилейшнз. ИМК становится важным инструментом регулирования развития бизнеса на рынке услуг. Посредством составляющих своего инструментария ИМК дает предприятиям возможность донести до потребителя информацию об услуге, проанализировать его реакцию и реакцию конкурентов, следить за развитием ситуации на рынке. Однако следует отметить, что классические инструменты маркетинга в настоящее время уже не имеют прежней силы воздействия на потребителя, в связи, с чем возникает необходимость предоставления потребителям дополнительного сервиса и введения новых форм обслуживания, что способствует разработке и внедрению новых рыночных регуляторов в развитие предприятий.

Задача специалистов Паблик Рилейшнз - представить, насколько это возможно, действительность, которая воплощена в изучаемой информации, определить мероприятия, необходимые для поддержания имиджа компании.

Деятельность специалистов Паблик Рилейшнз анализируемой фирмы (бюро по связи с общественностью) направлена на выявление позиции организации на рынке консалтинговых услуг, изучение и формирование внешней и внутренней среды ООО «Консалтинг-МГ».

Работу бюро по связи с общественностью ООО «Консалтинг-МГ» можно условно поделить на две сферы: внутренняя и внешняя. Внутренней сферой является сама организация (нацеленность сотрудников на выполнение поставленных задач, организационная культура, стили управления, т.е. взаимоотношения внутри организации). Внешней сферой является все то, что окружает организацию. Сферы деятельности бюро по связи с общественностью ООО «Консалтинг-МГ» представлены на Рис. 2.3.

Бюро по связи с общественностью ООО «Консалтинг-МГ»

Цель деятельности

***Внутренняя***

***Информационный поток***

***С кем работаем***

***Внутри организации***

***От организации***

***Внешняя***

***Отношения со СМИ***

***положительный имидж***

***реклама***

СМИ

Персонал организации

Организационная культура

Стили управления

Квалификация

органы власти

потребители

Общественные институты

Рис. 2.3. Сферы деятельности бюро по связи с общественностью ООО «Консалтинг-МГ»

В качестве критериев оценки эффективности системы Паблик Рилейшнз и организационной культуры в ООО «Консалтинг-МГ» используют следующие понятия:

1) адекватность стиля руководства организацией стратегии развития;

2) соответствие реальных организационных ценностей миссии и стратегии организации.[[47]](#footnote-47)

Организационная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентирах, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.

Организационная культура – мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц ООО «Консалтинг-МГ» на выполнение стратегических задач организации, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчить продуктивное общение между ними, регламентировать поведение человека в определенных критических ситуациях.

Культура - важный фактор в достижении эффективности организации Глубокое осознание культурных аспектов групп и организаций необходимо для понимания происходящего в них, но, что представляется еще более важным, для определения основных стратегических целей организации и задач ее лидеров. Поэтому для руководства ООО «Консалтинг-МГ» - одна из очевидных функций состоит в исследовании организационной культуры и управлении ею. Руководство и организационная культура концептуально связаны. Поэтому в ООО «Консалтинг-МГ» уделяется самое пристальное внимание исследованию психологического климата в организации, стилям руководства среди членов аппарата управления, типов организационной культуры их взаимодействия и влияния на стратегию развития корпорации, ее имидж. Такие исследования в ООО «Консалтинг-МГ» проводятся регулярно. Последнее исследование было проведено в феврале 2007 года Бюро по связям с общественностью и психологами по заказу учредителя и дирекции ООО «Консалтинг-МГ» (Прил. 6).

Исследование касалось социально-психологического климата и стиля руководства коллективом среди членов аппарата управления предприятия и специалистами:

1. Определение типов организационной культуры ООО «Консалтинг-МГ».

2 . Выявление стиля управления

Цели исследования:

* изучение психологической атмосферы коллектива, совместимости сотрудников;
* исследование стиля руководства коллективом;
* выработка рекомендаций по стимуляции психологического климата в коллективе для совершенствования корпоративной культуры организации.

В основу исследования были поставлены следующие задачи:

1. Изучение сплочённости / разобщённости в коллективе.

2. Определение личностной направленности сотрудников.

3. Исследование личностной тревожности.

4. Определение стиля руководства трудовым коллективом.

5. Изучение различных аспектов взаимодействия руководства и коллектива.

Методы исследования: тестирование, анкетирование.

Исследуемый контингент: в исследовании приняло участие 89 человек, которые характеризуются следующими показателями (Рис. 2.4):

1. мужчин - 29 чел. (32,6%).

2. женщин – 60 чел. (67,4%)

Число опрошенных по уровню образования распределилось следующим образом (Рис. 2.5):

* высшее образование – 66,3%
* средне-техническое - 29,2%
* среднее – 4,5%



Рис. 2.4. Распределение респондентов по полу



Рис. 2.5. Распределение респондентов по уровню образования

Средний стаж работы на предприятии составляет более 2,5 лет (Рис. 2.6):

До года – 24,7%

От 1 до 2 лет – 16,9 %

От 2 до 3 лет – 42,7%

Тех, кто работает с самого начала – 15,7%



Рис. 2.6. Распределение респондентов по стажу работы в «Консалтинг-МГ»

Среднемесячная заработная плата без учёта всех премиальных выплат в среднем равна 9 039 рублей (Рис. 2.7):

До 7000 руб. – 16 чел. (18,0%)

7000-9000 руб. – 39 чел. (43,8%)

9000-11000 руб. – 18 чел. (18,0%)

Более 11000 руб. – 16 чел. (20,2%)



Рис. 2.7. Распределение респондентов по уровню зарплаты

Социально-психологический климат наиболее целостная психологическая характеристика коллектива. Оптимизация психологического климата является важным резервом повышения эффективности коллективной профессиональной деятельности. Для разработки мероприятий по оптимизации психологического климата было проведено диагностирование уровня его развития и особенностей, а также выявлены те факты, которые в коллективе ООО «Консалтинг-МГ» могут быть использованы для коррекции, развития психологического климата в целом и повышения производительности труда.

Исследование социально-психологического климата и стиля руководства коллективом среди членов аппарата управления предприятия и специалистами было направлено на определение уровней корпоративной культуры, на профессионально значимые качества каждого и коллектива в целом.

При изучении личностной направленности сотрудников и типа их взаимодействия акцент делался на профессионально значимые качества каждого и коллектива в целом. Следует отметить, что высокой степенью валидности исследования личностной направленности и типа взаимодействий обладает лишь 31,9% индивидуальных характеристик. 68,1% результатов исследования членов коллектива аппарата управления имеют низкую валидность (12% из них можно признать абсолютно невалидными). Столь высокий процент низкого уровня валидности объясняется тем, что результаты методик, имеющих шкалу искренности, не подлежат интерпретации, т.к. полученные оценки по шкале лжи превышают критический уровень.

Приблизительный анализ полученных результатов показал, что среди сотрудников, принимавших участие в исследовании, преобладает два типа темперамента: линейно-напористый (42,6%) и уравновешенно-стабильный (49,2%). Испытуемые, у которых доминируют черты линейно-напористого темперамента, отличаются в соционе самой большой энергичностью, направленной прямолинейно. Это люди, проявляющие себя хорошими управленцами в условиях стабильности, но не способные к генерации нестандартных концептуальных идей и гибкому изменению тактики поведения соответственно ситуации, на них сложно рассчитывать в случае коренных преобразований на предприятии.

Люди с преобладанием черт уравновешенно-стабильного темперамента наименее энергичные в соционе, но при этом работающие размеренно и надёжно. Из них 42,8% относятся к тем, которые ведут себя устойчиво в экстремальных ситуациях и проявляют склонность к силовым методам управления.

Таким образом, приблизительно анализируя полученные данные, можно сказать, что среди членов аппарата преобладают статичные социотипы, характеризующиеся способностью в управленческой деятельности в условиях стабильности, силовыми методами управления, минимальной склонностью к коренным преобразованиям в области производства.

Данный факт не коррелирует с типами межличностного взаимодействия и методами реагирования в конфликтных ситуациях, отражёнными в ответах испытуемых. Так 44,2% респондентов выбирают ведущими тактиками в конфликте избегание и компромисс, 35,5% - приспособление, 19,3% - сотрудничество. Хотя для преобладающих в коллективе социотипов скорее подходят силовые методы разрешения конфликтов и межличностных взаимодействий. Подобному противоречию возможно несколько объяснений:

* неадекватная оценка своего стиля поведения большинства членов коллектива;
* желание испытуемых дать социально положительные ответы, исключающие всякую степень искренности и приводящие к низкой валидности исследования;
* сложившийся в коллективе социально-психологический климат, вынуждающий в целях безопасности использовать тактики приспособления, избегания, компромисса.

Анализ стиля управления коллективом показал, что сотрудники, принимавшие непосредственное участие в исследовании, оценивают стиль управления директора как демократический. При этом особенно подчёркивались общественная активность, профессиональные знания, требовательность и общительность руководителя, но указали на недостаточное развитие у него таких качеств, как справедливость и доброжелательность.

Сам директор оценивает свой стиль управления так же, как демократический, но степень валидности самооценки руководителя установить невозможно, т.к. не был заполнен основной пакет методик, содержащий шкалу искренности. В количественном отношении ориентация директора в процессе руководства более направлена на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Проявляется стремление к повышению производственных результатов через его стабилизацию и гармонизацию.

На основании анализа результатов использованных тестовых материалов было выявлено, что в ООО «Консалтинг-МГ» существует бюрократический тип организационной культуры с элементами культуры задачи.

Учитывая этот факт, можно сказать, что в организации нет единой организационной культуры. Наблюдается несколько субкультур на уровне управлений, общественных организаций (профсоюза), неформальных объединений.

Например, на уровне управлений исследования выявили:

1) бюрократический тип организационной культуры (Бухгалтерия),

2) авторитарный тип организационной культуры (Абонентский),

3) тип организационной культуры, ориентированный на задачу (Аналитический отдел)

4) тип организационной культуры, ориентированный на человека (Отдел кадров, профсоюз)

Анализируя полученные данные, можно сказать, что среди членов аппарата преобладают руководители автократического стиля руководства в сочетании с демократическим. При этом особенно подчёркивались общественная активность, профессиональные знания, требовательность и общительность руководителей.

В целом у членов аппарата управления присутствует положительное отношение к работе, 71% опрошенных не хотели бы перейти на другое место работы. 74,2% участников исследования указывают, что профессиональная деятельность организована в целом неплохо, хотя есть возможность улучшения. Члены аппарата удовлетворены такими условиями труда, как: равномерность обеспечения работой, санитарно-гигиенические нормы, возможность повышения квалификации, разнообразие видов работы.

Многие из анкетируемых отмечали, что участие руководства в спортивных и других неформальных мероприятиях создают правила «неформальных отношений» внутри организации, что способствует развитию организационной культуры как фактора эффективной стратегии развития организации.

Руководство ООО «Консалтинг-МГ» по результатам анализа пришло к следующим выводам:

Среди членов аппарата управления преобладают статичные социотипы, характеризующиеся способностью к управленческой деятельности только в условиях стабильности, силовыми методами управления, минимальной склонностью к коренным преобразованиям в сфере производства.

В аппарате управления предприятия ООО «Консалтинг-МГ» отсутствует инициативная группа, способная разрабатывать перспективные, многофункциональные планы развития предприятия с учётом быстро меняющихся экономических условий и обеспечивающая их внедрение в практику производства.

Стиль управления предприятия ООО «Консалтинг-МГ» характеризуется как демократический, но судя по всему, в крайних, наиболее жёстких формах его развития.

На основании анализа результатов исследования организационной культуры в ООО «Консалтинг-МГ» можно предложить следующие рекомендации:

1. Бюро по связи с общественностью - для влияния на организационную культуру с целью повышения эффективности стратегии развития:

1) уделять внимание процессу развития молодых кадров посредством:

* + обучения и повышения квалификации;
	+ вовлечения их в участие в социальных программах организации;

2) разработать конкретную программу по развитию организационной культуры как фактора повышения эффективности стратегии развития;

3) изучить, ранжировать и использовать имеющиеся субкультуры в целях повышения эффективности стратегии развития;

4) разработать кодекс поведения сотрудников ООО «Консалтинг-МГ», для этого провести социологическое исследование, которое направлено на определение базовых ценностей и потребностей сотрудников ООО «Консалтинг-МГ»

2. Администрации разработать мероприятия по изменению структуры ООО «Консалтинг-МГ»:

* вывести бюро по связи с общественностью из состава Аналитического отдела, придать ему статус отдельной организационной единицы с правами отдела (третье структурное направление) с прямым подчинением директору ООО «Консалтинг-МГ».

#

# 2.3.2 Исследование внешнего уровня Паблик Рилейшнз в управлении ООО «Консалтинг-МГ»

Главная задача ПР-специалистов ООО «Консалтинг-МГ» по работе с внешней средой заключается в том, чтобы об организации не только знали, но и не забывали.

Работа бюро по связи с общественностью требует согласования многочисленных отношений – организации и должностного лица, которого она представляет, с прессой, с чиновниками, и т.п.

Поэтому в ООО «Консалтинг-МГ» используют творческий подход к работе и правильное использование внешнего информационного поля организации. Для этого используют различные методы и приемы.

В целях своевременного предоставления информации журналистам в СМИ для обеспечения качественного информационного взаимодействия между организацией, которую представляет бюро по связи с общественностью, и массмедиа, следует отметить следующие моменты в работе ООО «Консалтинг-МГ»:

1. Формирование базы данных по СМИ

База данных СМИ – это список всех средств массовой информации, работающих в регионе. Их можно разделить на:

1. Региональные. Выходят только в нашем регионе.
2. Центральные. Присылаются из столицы и в регионах только распечатываются. Как правило, содержат некоторый процент региональной рекламы. В регионе обычно функционирует лишь рекламный отдел.
3. Региональные приложения центральных СМИ.

2. Какую информацию содержит база данных СМИ:

1. Наименование СМИ, адрес и телефоны редакции, тираж.

2. Ф.И.О. главного редактора и журналистов, занимающихся определенной тематикой или ведущих определенной полосы, т.к. в некоторых газетах есть, например, молодежные полосы, а в некоторых журналист, который занимается молодежными темами. К телекомпаниям и радио это, как правило, не относится, за исключением молодежных редакций.

3. Основная тематика и направленность СМИ (развлекательные, политические, экономические и т.д., как правило, это относится к печатным СМИ).

4. Какие рубрики содержатся в газете, и кто их ведет.

5. Какие программы существуют на местном ТВ и радио.

6. Периодичность выхода газет и молодежных полос в них, программ на ТВ и радио.

За период 2005-2006 года была создана база данных, необходимых для деятельности ПР-службы ООО «Консалтинг-МГ» с внешней средой организации.

Наработка базы данных в динамике представлена на Рис. 2.8.



Рис. 2.8. Создание базы данных по СМИ в ООО «Консалтинг-МГ» в динамике

Для связи с общественностью, как внутренней, так и внешней в ООО «Конслтинг-МГ» используют следующие методы и приемы:

1. Презентации (Прил. 7)
2. Рассылки-напоминания
3. Поздравления
4. Выставки, дни открытых дверей.
5. Бегграундер – постоянно выходящая информация о существовании и деятельности той или иной организации.
6. Пресс- пакет: пресс-релиз, буклеты, информационные листовки.
7. Факт-лист: краткая справка об организации (Прил. 7)
8. Настенную газету «Наша История»
9. Внутренние постеры и плакаты с основными событиями, ценностями в организации.

В офисах руководителей и консультантов используются постеры, т.к. они могут создать определенную атмосферу в офисе, настроить людей на рабочую обстановку. В оформлении офисов ООО «Консалтинг-МГ» использованы фирменные цвета предприятия: зеленый, синий, красный.

Динамика использования основных методов и приемов ПР-деятельности в управлении ООО «Консалтинг-МГ» представлена на Рис. 2.9.



Рис. 2.9. Использование методов и приемов ПР-деятельности в динамике

Из Рис. 2.9. видно, что в своей деятельности Бюро по связи с общественностью ООО «Консалтинг-МГ» на внешнем уровне больше всего использует такие средства Паблик Рилейшнз как:

* Поздравления-напоминания клиентам
* Презентации
* Факт-листы

Это объясняется тем, что в своей деятельности ООО «Консалтинг-МГ» и ее Бюро по связи с общественностью нацелена на поддержание долгосрочных партнерских отношений, большая часть ее клиентов – индивидуальные предприниматели и фирмы бывших одноклассников, давнишних друзей, т.е. тех, кто доверяет команде ООО «Консалтинг-МГ» свои финансовые ресурсы.



Рис. 2.10. Доля в объеме услуг по результатам ПР-деятельности

Итак, анализ деятельности ПР-службы ООО «Консалтинг-МГ» как с внутренней, так и внешней средой, показал, что в анализируемой организации:

1. Бюро по связям с общественностью в ООО «Консалтинг-МГ» находится в структуре аналитического отдела, поэтому ПР-службу необходимо вывести из отдела и придать самостоятельный статус с непосредственным подчинением директору.
2. Для разработки нового кодекса поведения сотрудников ООО «Консалтинг-МГ провести социологическое исследование, которое определит базовые ценности и потребности сотрудников ООО «Консалтинг-МГ»
3. Для развития связей с внешней средой провести подготовку примерного маркетингового плана развития Веб-сайта, с последующей его детализацией.

# Глава 3. Разработка проекта по стратегии совершенствования системы Паблик Рилейшнз

На основе анализа деятельности ПР-службы ООО «Консалтинг-МГ» как с внутренней, так и внешней средой, показал, что в анализируемой организации необходимо для придания самостоятельного статуса и повышения эффективности деятельности Бюро по связям с общественностью провести реорганизацию структуры управления и вывести Бюро из Аналитического отдела, придав Бюро по связям с общественностью статус третьего структурного подразделения, с функциями координации. В Прил. 8 представлена предлагаемая в результате реорганизации структура управления ООО «Консалтинг-МГ».

1. Для более эффективного воздействия на организационную культуру Отделу по связям с общественностью необходимо начать с изучения текущей ситуации в ООО «Консалтинг-МГ» для дальнейшей разработки кодекса поведения сотрудников. Для этого провести социологический опрос среди руководителей разных уровней управления и работников отделов для выявления:

* показателей удовлетворенности работой,
* индивидуальных и групповых интересов,
* правил и норм поведения,
* ценностных ориентиров,
* уровня взаимного сотрудничества,
* идентификации работников с организацией.

2. Вторая часть проекта по совершенствованию управления ООО «Консалтинг-МГ» средствами Паблик Рилейшнз определена как деятельность по налаживанию контактов со СМИ.

Сначала был проведен опрос. Было опрошено 97 чел., что составило 95% работников ООО «Консалтинг-МГ» на период опроса (23.04-27-04.2007).

Ниже приведены результаты социологического опроса, проведенного Бюро по связям с общественностью.

1. Устраивают ли Вас отношения с начальником?

Вопросы распределились следующим образом:

Да - 85 чел.

Нет- 12 чел.



Рис. 2.11. Распределение ответов на вопрос «Устраивают ли Вас отношения с начальником?»

По отделам ответы распределились следующим образом:

Таблица 2.1. Распределение ответов по отделам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отделы | Всего | Да | Нет |
| Бухгалтерия | 5 | 5 | - |
| Кадрового менеджмента | 3 | 2 | 1 |
| Юридический отдел | 3 | 3 | - |
| Аналитический отдел | 35 | 31 | 3 |
| Абонентский отдел, всего: | 42 | 38 | 4 |
| с юридическими лицами | 28 | 27 | 1 |
| с ИП | 14 | 11 | 3 |
| Отдел Паблик Рилейшнз | 5 | 4 | 1 |
| Обслуживающий персонал | 4 | 4 | - |
| Всего | 97 | 85 | 12 |

Наиболее тревожная ситуация по данным опроса в подразделении по работе с ИП в Абонентском отделе: из 14 человек работающих недоверие руководителю высказали 3 чел. (21,4%)

2. Гордитесь ли Вы своей работой?

Ответы распределились следующим образом:

Да – 92 чел.

Нет – 5 чел.



Рис. 2.12. Распределение ответов на вопрос «Устраивают ли Вас отношения с начальником?»

3.Что стимулирует Вашу работу?

Ответы распределились следующим образом (Рис.2.13):



Рис. 2.13. Распределение ответов на вопрос «Что стимулирует Вашу работу?»

Нравится ли Вам ваша работа?



Рис. 2.14. Распределение ответов на вопрос «Нравится ли Вам ваша работа?»

5. Как Вы оцениваете уровень ответственности за ваш труд?



Рис. 2.15. Распределение ответов на вопрос «Как Вы оцениваете уровень ответственности за ваш труд?»

Результаты анализа свидетельствуют, что в организации преобладают материалистические ценности, большинство работников, особенно в возрасте до 35 лет предпочитают материальное стимулирование и уверенность в карьерном росте, так как это в итоге приводит к престижу и более высокому вознаграждению.

Вторая часть проекта по совершенствованию управления ООО «Консалтинг-МГ» средствами Паблик Рилейшнз определена как деятельность по налаживанию контактов со СМИ. Однако анализ теоретического материала и практики деятельности ПР-служб отечественных фирм и организаций, показал, что наибольшую эффективность в настоящее время дают вложения в Интернет-ресурсы. Поэтому принято решение о создании своего сайта в Интернете.

Это было определено рядом факторов:

1. Потребитель - единственная сторона, которая гарантированно выигрывает в конкурентной борьбе между крупными консалтинговыми фирмами. Дело в том, что, отвоевывая себе долю рынка, лидеры снижают лишь цену, но не качество продукта или услуги. Однако надо учитывать, что обычно ценовые войны длятся не больше одного сезона, потом цены на аналогичные услуги возвращаются к «довоенному» уровню.
2. В последние годы заметно увеличился интерес потребителей к консалтинговым фирмам. Стало понятно, что вывод персонала за штат предприятия дело очень эффективное и сокращает издержки по этому направлению до 40%.
3. Консалтинг как услуга стал модным, поэтому основные потребители данной услуги – целевая аудитория знает, что это такое.
4. Эффективность печатной рекламы для фирм, особенно для консалтинговых, по наблюдениям, довольно быстро снижается. Если в 2000-2003 годах печатная пресса обеспечивала фирмам 10-15% продаж, сейчас – не более 5%. Зато растет роль интернета при поиске ответов на вопросы в области консалтинга.
5. И эта тенденция будет продолжаться в последующие годы. Поэтому сейчас эффективнее разрабатывать для любой фирмы не только консалтинговой свой сайт и рекламную компанию проводит через Интернет, а не «бросать деньги на …печатную рекламу».

Фирма ООО «Консалтинг-МГ» в течение полутора лет не давала печатную рекламу и получала клиентов через систему, разработанных сайтов, при этом не только не потеряла своих клиентов, но и увеличила объем продаж на 10%.

Преимущества Интернет-ресурса:

1. При данной рекламе только первичная информация, фактически только телефон и перечень услуг.
2. Далее, чтобы узнать более полную информацию необходимо звонить в фирму.

В печатной рекламе может сработать только зрительный ряд на подсознании (синий – цвет надежности) при выборе из ряда рекламных объявлений.

В качестве печатной рекламы для консалтинговой фирмы лучше сработает презентация, но здесь тогда должен сработать еще один фактор – «в нужное время и в нужное место», а точнее для конкретного потребителя, поэтому «Консалтинг-МГ» работает «по-знакомству», «для знакомого Вашего знакомого».

Поэтому для ООО «Консалтинг-МГ» эффективнее создать собственный Веб-сайт.

Если выбирать между электронными СМИ, то для работы приоритетно использование Интернет-ресурсов экономической и профессиональной направленности.

Необходимо помнить, что сейчас большая часть времени в деятельности PR-службы посвящена общению с компьютером. Это работа, связанная с мониторингом, обработкой, согласованием информации и созданием новой.

План развития Веб-сайт ООО «Консалтинг-МГ» может выглядеть следующим образом:

1.Стратегические цели ООО «Консалтинг-МГ»:

* ориентация на более широкий круг целевой аудитории;
* получить онлайновую известность;
* выстраивать отношения с уже существующими посетителями;
* быть привлекательным для посетителей, имеющих отношение к бизнесу ООО «Консалтинг-МГ».

2. Для этого необходимо:

* думать о своей аудитории: желание оказать помощь своей аудитории свидетельствует о правильном подходе к вопросу о ПР–связей с общественностью.

3. Изложение текущей менеджерской ситуации в режиме он-лайн:

* возраст: необходимо создать красочную заставку, которая будет ориентирована на молодежный рынок (будущие предприниматели – наши клиенты), так же как и более солидную заставку, нацеленную на рынок старшего поколения.

4. Определить перечень опасностей и возможностей:

1) опасности – существование различных типов анти-сайтов:

* пародийные сайты – сайты, которые похожи на сайты компании, которые они высмеивают;
* сайты ненависти – их единственная цель – нанести компании как можно больший ущерб. Сайты ненависти зачастую организуются влиятельными группами, имеющими политический или экономический вес.
* сайты-мнения – организуются потребителями, у которых сложилось твердое убеждение в отношении вашей компании. Это дает им еще одну возможность выразить свои чувства по поводу товаров или услуг, предоставляемых вами или вашими конкурентами. Подобные сайты также могут стать источником новостных материалов для журналистов и поводом для написания статьи о вашей компании.

2) возможности:

* постоянная связь;
* мгновенный ответ;
* глобальная аудитория;
* знание аудитории;
* двусторонняя связь;
* рентабельность.

5. Определить перечень задач и проблем, возникающих перед сайтом, в зависимости от специфики организации.

6. Аудит Веб-сайт: продумать возможность эккаутинга в области аудита сайта.

7. Программа действий:

* выбор источников и ресурсов;
* выбор материалов;
* ответственные лица;
* проведение исследований;
* выбор поисковых машин;
* выбор аудитории;
* официальная регистрация
* онлайновое лицо компании;
* использование безопасных серверов;
* разнообразные полезные разделы: - «Что новенького?»
* «немного истории»
* «мыльная опера»
* «серия сообщений»
* «дискуссионные группы по интересам и т.д.»

9. Разработать прогнозный бюджет.

10. Порядок контроля. Планы маркетингового развития сайта рассматриваются руководителем ООО «Консалтинг-МГ» и утверждаются, либо отклоняются.

План мероприятий по разработке Веб-сайт представлен в Прил. 9.

#

# Заключение

Усиливающаяся конкуренция между предприятиями сферы услуг повышает значимость интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) на предприятии, составной частью которого является система Паблик Рилейшнз.

ИМК становится важным инструментом регулирования развития бизнеса на рынке услуг. Посредством составляющих своего инструментария ИМК дает предприятиям возможность донести до потребителя информацию об услуге, проанализировать его реакцию и реакцию конкурентов, следить за развитием ситуации на рынке. Однако следует отметить, что классические инструменты маркетинга в настоящее время уже не имеют прежней силы воздействия на потребителя, в связи, с чем возникает необходимость предоставления потребителям дополнительного сервиса и введения новых форм обслуживания, что способствует разработке и внедрению новых рыночных регуляторов в развитие предприятий.

Задача специалистов Паблик Рилейшнз - представить, насколько это возможно, действительность, которая воплощена в изучаемой информации, определить мероприятия, необходимые для поддержания имиджа компании.

С помощью системы и инструментария Паблик Рилейшнз решаются различные вопросы, позволяющие организации выиграть в конкурентной борьбе, и получать прибыль.

Растущий динамизм, изменчивость и неопределенность деловой среды определяют для организаций необходимость постоянных интерактивных коммуникаций с партнерами, потребителями, занятыми. Такие многосторонние информационные связи необходимы для мониторинга и прогнозирования событий в условиях неполной определенности, для своевременной и адекватной реакции на них.

Паблик Рилейшнз, несомненно, явились средством стратегического управления поведением внешней и внутренней сред организации, инструментом влияния на них с помощью информационного взаимодействия.

Реалии современной Российской действительности показывают, что необходимо искать новые подходы к ПР-деятельности.

Опыт многих зарубежных и российских компаний показал, что первостепенная работа специалиста ПР не для журналистов, а влияние через журналистов на массовое сознание, создание постоянного положительного имиджа компании и ее руководителей.

Однако нельзя забывать, что система внутреннего PR может иметь еще большую значимость, так как ценностные ориентации сотрудников, микроклимат в коллективе, удовлетворенность, сильно влияют на результаты деятельности предприятия. Поэтому связь внутреннего уровня системы PR с организационной (корпоративной) культурой неоспорима.

Корпоративная (организационная культура) – мощный инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на выполнение стратегических задач организации, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчить продуктивное общение между ними, регламентировать поведение человека в определенных критических ситуациях, влиять на имидж компании, тем самым, повышая ее конкурентность. Так как:

1. Культура организации – это пути выполнения работы и характер отношения к людям в организации.

2. Различные типы организаций имеют различные идей, убеждения и традиции; они отличаются внешним видом, атмосферой и методами работы.

3. На культуру организации влияют следующие факторы: происхождение, вид собственности, технология, яркие события.

4. Многие основные идеи, убеждения и традиции, из которых складывается культура организации, являются, скорее, неявными, многое принимается без доказательств и редко подвергается сомнению.

5. Организационная (корпоративная) культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

6. Организационная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентирах, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.

Поэтому в качестве современного подхода к ПР–деятельности в современной российской действительности для ООО «Консалтинг-МГ» может рассматриваться:

* На внутреннем уровне - социологические исследования внутренних ресурсов организации для выявления возможных вариантов влияния на организационную культуру, ценности, принятые в организации, а также создание имиджа, через культурные ценности и стиль руководства.
* На внешнем уровне – работа по внешним связям со СМИ, эффективное управление общественным мнением

Но телевидение стоит дорого, радио же недостаточно эффективно и недооценено заказчиком, печатные СМИ – малоэффективны. А Интернет многообразен, он массовый и малобюджетный.

Итак, анализ деятельности ПР-службы ООО «Консалтинг-МГ» как с внутренней, так и внешней средой, показал, что в анализируемой организации:

Бюро по связям с общественностью в ООО «Консалтинг-МГ» находится в структуре аналитического отдела, поэтому ПР-службу необходимо вывести из Аналитического отдела и придать самостоятельный статус с непосредственным подчинением директору.

В качестве совершенствования деятельности ПР-службы ООО «Консалтинг-МГ» было предложено провести реорганизацию структуры управления, для вывода Бюро по связям с общественностью из Аналитического отдела и придания ему самостоятельного статуса.

Реорганизованному Отделу по связям с общественностью для разработки кодекса поведения сотрудников ООО «Консалтинг-МГ необходимо провести социологическое исследование, которое определит базовые ценности и потребности сотрудников ООО «Консалтинг-МГ».

В качестве приоритета для работы ПР-службы (Отдел по связям с общественностью) ООО «Консалтинг-МГ» необходимо определить работу с электронными СМИ, с использованием Интернет-ресурсов экономической и профессиональной направленности. Для развития связей с внешней средой необходимо подготовить план развития Веб-сайта, с последующей его детализацией.

# Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации – СПС «Гарант», 2007.
2. ФЗ № 119-ФЗ «Об аудиторской деятельности» от 07.08.2001.
3. ФЗ № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 21.11.1996.
4. Закон РФ № 2300-I «О защите прав потребителей» от 07.02.1992.
5. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006.
6. Андусенко Т. Интеграция знаний предприятия//Управление кадрами, 2005. 01.10.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПитерКом, 2001.
8. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства//Энциклопедия маркетинга – М.: «Дело», 2005.
9. Бизнес от первого лица: Что я понял за 10 лет управления российскими компаниями/ А.Кузнецов.- СПб.: Питер, 2004.
10. Блэк Сэм «Паблик Рилейшенз. Что это такое?» - М.: Издательство ЭКМОС, 2000.
11. Гавра Д.П. Общественное мнение как социологическая категория и как социальный институт. – СПб., 2005.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001.
13. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования/ Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 2002
14. Искусство управления людьми/ Ф.Хансейкер, Э.Алессандра; Пер.с англ. В.Кашникова.- М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
15. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час/С. В. Иванова. -2-е изд., Б.м., 2005.
16. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия. - издательство “Пауль Хаупт”, 2002.
17. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Инфра-М, 2000.
18. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. - СПб: Питер, 2002.
19. Кочеврин Ю. Эволюция менеджеризма. - М., 2001.
20. Кнорринг В. И. (в соавторстве). Общий и специальный менеджмент. ⎯ М.: РАГС, 2002.
21. «Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие/ Авторы-составители Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2000.
22. Каз М.С. Корпоративная культура и внутрифирменные образовательные программы. – Томск, Томский государственный университет, 2003.
23. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д: Издательский центр Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства //Энциклопедия маркетинга – М.: «Дело», 2005.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 2003.
25. Кочеврин Ю. Эволюция менеджеризма. М., 2001.
26. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. – М., 2002.
27. Курс для высшего управленческого персонала. – М., 2000.
28. Лесник А.П., Чернышев А.В., Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе- М.: «Тандем», 2000.
29. Линтон И. Маркетинг по базам данных. - Мн.: Амалфея, 2002.
30. Литягин А. Целевое управление и премирование. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М., 2001.
31. «Ответственная пресс-служба. Взгляд изнутри», - Государственный департамент США, Маргарет Х.Салливан.
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М., 2003.
33. «Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса». – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2002.
34. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности. - Минск: ИСЗ, 2002.
35. Слепов Ю. Достоинства и недостатки эккаутинга «Финансовая газета. Региональный выпуск», № 29, июль 2003.
36. Словарь иностранных слов. – М.: Изд-во МГУ, 2002.
37. Типы ролей в командах менеджеров/ М. Р. Белбин; Пер. с англ., Б.м., 2003.
38. Управление человеческими ресурсами: Учебник/ Д. Торрингтон, Л.Холл, С.Тейлор; Пер.с 5-го англ. Изд.; Науч. Ред. Пер. А.Е. Хачатуров.- М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004.
39. Управление персоналом в современных организациях/ Дж. Коул,; Пер.с англ. Н.Г.Владимирова.- М.: ООО «Вершина», 2004.
40. Чумиков А.Н., «Связи с общественностью». – М: Академия Народного Хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Издательство «Дело», 2000.
41. http://www.press-service.ru
42. http://www.fstrf.ru
43. http://www.iile.ru
44. http://advesti.ru
45. http://korpunkt.rosbalt.ru
46. http://www.freepress.ru
47. http://meteor.narod.ru
48. http://reputation.narod.ru
49. http://www.smi-nn.ru
50. www.ipanet.org
51. http:// www.reputation.narod.ru/

# Приложения

# Приложения 1

**Общая характеристика деятельности ООО «Консалтинг-МГ»**

Таб. 1. П.1. Прогноз потребительского спроса на Консалтинговые услуги

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| год | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 прогноз |
| доля потребителей, % | 4,0 | 9,0 | 18,0 | 25,5 | 32,5 |
| Темп прироста, % | +4,0 | +5,0 | +9,0 | +7,5 | 7,0 |
| Фактически |  | 28,0 | - |

36

34

32

30

28

26

24

22

20

18

16

14

12

10

8

6

4

2

0

 2002 2003 2004 2005 2006 2007

Рис. 1. П.1. Динамика потребительского спроса на консалтинговые услуги

Начальник отдела - аудитор

Отдел абонементного обслуживания

Юридический отдел

Главный

бухгалтер

Бухгалтер

1 категории

Бухгалтерия

Бухгалтер

2 категории

Бюро Оценки и Экспертиз

Директор ООО «Консалтинг МГ»

Проект 3

Проект 1

Проект 2

Юридические лица -

аудитор

Предприниматели

Бухгалтер

2 категории

Аналитический Отдел

Бухгалтер на участке

Бухгалтер на участке

Бухгалтер на участке

Бюро маркетинговых и социологических исследований

Бюро бизнес-планирования и прогнозирования

Сопровождающий бухгалтер

Одел кадрового менеджмента

маркетологи

Аналитики

экономисты

Бюро по связям с бщественностью

Эксперты, оценщики

Рис.2. П.1.Организационная структура ООО «Консалтинг МГ»



Рис. 4.П.1. Структура Самарского рынка консалтинговых услуг на 2006 год

**Приложение 2**

**Анализ эффективности социально-экономической деятельности ООО «Консалтинг-МГ»**

Таб.1.П.2. Выписка по данным формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках», руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Динамика результатов |
| 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка от реализации товаров, продукции работ, услуг (за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), руб. | 1998619 | 6131190 | 9077084 |
| Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг | 1433237 | 4691822 | 6825012 |
| Валовая прибыль, руб. | 565382 | 1439368 | 2252072 |
| Коммерческие расходы | 157603 | 439297 | 369900 |
| Управленческие расходы | 164325 | 382590 | 374600 |
| Прибыль (убыток) от реализации | 243454 | 617481 | 1507572 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 92500 | 250000 |
| Прочие операционные доходы | 0 | 27200 | 320400 |
| Прочие операционный расходы | 0 | 24350 | 309000 |
| Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности | 243454 | 761531 | 2386972 |
| Прочие внереализационные доходы | 0 | 0 | 0 |
| Прочие внереализационные расходы | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) отчетного периода | 243454 | 761531 | 2386972 |
| Налог на прибыль | 2412 | 180127 | 406460 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода | 241042 | 581404 | 1980512 |

Таб. 2. П.2. Показатели динамики финансовых результатов за 2004-2006 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели динамики | 2005/2004 | 2006/2005 |
| 1. | Темп роста объема продаж услуг | 3,07 | 1,48 |
| 2. | Темп роста себестоимости услуг | 3,27 | 1,45 |
| 3. | Темп роста нераспределенной прибыли | 2,41 | 3,40 |



Рис.1. П.2. Динамика финансовых результатов за 2004-2006 годы



Рис. 2.П.2. Данные о структуре выручки за 2004 год



Рис. 3.П.3. Данные о структуре выручки за 2005 год



Рис. 4.П. Данные о структуре выручки за 2006 год

**Приложение 3**

**Данные финансового анализа по программе «ФинАнализ 3.0»**

Таб. 1. П. 3. Динамика рейтинга и классности ООО «Консалтинг-МГ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Классность и рейтинг предприятия | 01. 2005 | 01. 2006 | 01. 2007 |
| Класс коэффициента абсолютной ликвидности | 3 | 1 | 1 |
| Класс коэффициента (быстрой) ликвидности | 3 | 1 | 1 |
| Класс коэффициента текущей ликвидности | 3 | 2 | 2 |
| Класс коэффициента автономии | 3 | 3 | 2 |
| Рейтинг предприятия (баллов) | 300 | 170 | 150 |
| Класс предприятия | 3 | 2 | 1 |

**Приложение 4**

**Анализ структурных направлений ООО «Консалтинг-МГ»**

Табл. 1.П.4. Динамика сбыта по отделам

|  |  |
| --- | --- |
| аналитический отдел | абонементный отдел |
|  |  |  |  |  |  |
| 190200 | 466,2 | +366,2 | 190000 | 237,5 | +137,5 |
| 198000 | 104,1 | +4,1 | 202230 | 106,4 | +6,4 |
| 259800 | 131,2 | +31,2 | 220500 | 109,0 | +9,0 |
| 249250 | 95,9 | -4,1 | 270800 | 122,8 | +22,8 |
| 351340 | 141,0 | +41,0 | 272300 | 100,6 | +0,6 |
| 352290 | 100,3 | +0,3 | 272300 | 100,0 | 0,0 |
| 332200 | 94,3 | -5,7 | 272800 | 100,2 | +0,2 |
| 409390 | 123,2 | +23,2 | 330100 | 121,0 | +21,0 |
| 472210 | 115,3 | +15,3 | 308290 | 93,4 | -6,6 |
| 399650 | 84,6 | -15,4 | 385350 | 125,0 | +25,0 |
| 460660 | 115,3 | +15,3 | 387400 | 100,5 | +0,5 |
| 571579,0 | 1571,4 | +24,1 | 419207,0 | 1316,4 | +8,2 |
| 4246569,0 | - | - | 4830515,0 | - | - |







Рис. 1.П.4. Динамика продаж по структурным подразделениям за 2006 год



Рис. 2.П.4. Динамика выручки на одного исполнителя по структурным направлениям



Рис. 3.П.4. Кривая накопления опыта

**Приложение 5**

**Анализ эффективности персонала ООО «Консалтинг-МГ»**

Табл. 1.П.5.Движение численности работников «Консалтинг-МГ» в 2006 году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Число работников, состоявших в списках предприятия на начало года, чел. | 36 |
| 2. | Принято за год | 41 |
| 3. | Выбыло за год, в том числе: | 8 |
| 3.1. | уволились по собственному желанию | 6 |
| 3.2. | уволено за прогулы | 1 |
| 3.3. | выбыли в связи с уходом на пенсию | 1 |
| 4. | Число работников, состоявших в списочном составе весь отчетный год | 54 |

Табл.2.П.5 Показатели изменения численности и состава персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Формула /Расчет | Значение |
| 1. | Показатель среднесписочной численности работников, чел. | = | 53 |
| 2. | Коэффициент приема кадров (Кп), % | Кп= 100 = 41/ 53\*100 | 77,42% |
| 3. | Коэффициент выбытиякадров (Кв), % | Кв= 100 =8/ 53\*100 | 15,1% |
| 4. | Коэффициент стабильностикадров (Кс), % | Кс=1-+Рн100 =1-{7/(53+41)}\*100= | 93,6 % |
| 5. | Коэффициент текучестикадров (КТ), % | КТ=  100 =7/69\*100 | 7,4% |
| 6. | Число работников на конец года, чел. | 36+ 41- 8 = | 69 |
| 7. | Коэффициент общего оборотарабочей силы К об, % | (41+8)/53\*100 = | 92,5 % |



Рис.1. П.5. Коэффициенты текучести и стабильности кадров (2004 -2006)

Табл. 3.П.5. Сведения о персонале ООО «Консалтинг-МГ» на 31.12.2006

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Доля в общей численности (%) |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Фактическая численность персонала | 100 |
| 2 | Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет | 11,30 |
| 3 | Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 25 до 35 лет | 36,20 |
| 4 | Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет | 49,60 |
| 5 | Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет | 3,00 |
|  | Из них: |
| 6 | имеющие высшее профессиональное образование | 52,40 |
| 7 | имеющие неполное высшее профессиональное образование\* | 7,20 |
| 8 | имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование | 27,50 |
| 9 | имеющие среднее и/или полное общее образование | 12,70 |
| 10 | имеющие послевузовское профессиональное образование (аспиранты, доктора наук) | 0,2 |

учитываются работники, обучающиеся на 3-м и последующих курсах вузов



Рис.2. П.5.Структура персонала ООО «Консалтинг-МГ» по возрасту на 30.12 2006

Табл.4.П.5. Источники подготовки кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Источники подготовки кадров | Кол-во работников, окончивших учебные заведенияв 2002-2006 году | в том числе работают |
| в аппарате управления | в подразделениях |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Высшие учебные заведения, всего: | 34 | 16 | 18 |
|  | в том числе - дневные отделения | 14 | 10 | 4 |
|  | в том числе - вечерние, заочные | 20 | 6 | 14 |
| 2 | Средние профессиональные учебные заведения, всего: | 26 | 0 | 26 |
|  | в том числе - дневные отделения | 14 | 0 | 6 |
|  | в том числе - вечерние, заочные | 10 | 0 | 18 |
| 3 | Начальные профессиональные учебные заведения, всего: | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Подготовлено работников путем ученичества, всего: | 18 | 0 | 18 |



Рис. 3. П.5. Структура персонала ООО «Консалтинг-МГ» по образованию на 30.12. 2006 год

Табл.5. П.5. Анализ эффективности трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2004 | 2005 | 2006 | Т1 ,% | Т2,% |
| Выручка, тыс. руб. | 1998619 | 3131190 | 6077084 | +56,7 | +94,1 |
| Прибыль от ФХД, тыс. руб. | 207779 | 270071 | 1082172 | +30,0 | +300,7 |
| Прибыль нераспределенная, тыс. руб. | 70457,4 | 297810,4 | 492799 | +322,7 | +65,5 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 475 | 489 | 512 | +3,0 | +4,7 |
| Выработка, тыс. руб. /чел. | 4207,62 | 6403,25 | 11869,3 | +52,2 | +85,36 |
| Рентабельность персонала – прибыль на 1 работника, тыс. руб. | 148,33 | 609,02 | 962,5 | +310,6 | +58,04 |

**Приложение 6**

**Программа социально-психологического исследования**

АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «Консалтинг-МГ»

ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ: изучение психологической атмосферы коллектива, совместимости сотрудников; исследование стиля руководства коллективом; выработка рекомендаций по стимуляции психологического климата в коллективе для совершенствования корпоративной культуры организации.

ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ:

1. Изучение сплочённости / разобщённости в коллективе.

2. Определение личностной направленности сотрудников.

3. Исследование личностной тревожности.

4. Определение стиля руководства трудовым коллективом.

5. Изучение различных аспектов взаимодействия руководства и коллектива.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: тестирование, анкетирование.

**ИССЛЕДУЕМЫЙ КОНТИНГЕНТ:** в исследовании приняло участие 43 человека, из них 19 мужчин и 24 женщины. Из числа опрошенных 50% имеют высшее образование, 43% - средне-техническое, 7% - среднее. Средний стаж работы на предприятии составляет 3 года. Среднемесячная заработная плата с учётом всех премиальных выплат примерно равна 8 039 рублей.

**Анализ результатов**

По распоряжению учредителя предприятия ООО «Консалтинг-МГ» Бушуйской М.Г. проведено исследование социально-психологического климата и стиля руководства коллективом среди членов аппарата управления предприятия и специалистов. Исследование состояло из трёх частей:

1. Определение социально-психологического климата в коллективе.
2. Изучение личностной направленности сотрудников и типа их взаимодействий.
3. Выявление стиля управления.

1. Социально – психологический климат наиболее целостная психологическая характеристика коллектива. Оптимизация психологического климата является важным резервом повышения эффективности коллективной профессиональной деятельности. Для разработки мероприятий по оптимизации психологического климата было проведено диагностирование уровня его развития и особенностей, а также выявлены те факты, которые в данном коллективе могут быть использованы для коррекции, развития психологического климата в целом и повышения производительности труда.

На основании анализа результатов использованных диагностических материалов можно сказать, что коллектив не представляет собой единой сплочённой команды, напротив, в нём царит атмосфера некоторого недоверия сотрудников друг к другу в личном и профессиональном плане. Учитывая этот факт, а также недостаточно высокие показатели групповой сплочённости, можно предположить, что достижение целей, требующих для своего осуществления творческой совместной деятельности всех членов аппарата управления, возможно, вызовет у них затруднение.

Несмотря на наличие в коллективе эмоционального лидера (Р.И.Н.), среди сотрудников проявляется нежелание общаться с сослуживцами в сфере досуга.

Как видно из письменных ответов наибольшим доверием в эмоциональном плане пользуется П.А.А, что противоречит высказываниям, которые делали испытуемые во время обследования. Члены коллектива отказывались отвечать на вопросы, касающиеся непосредственного руководителя, объясняя это именно недоверием к нему. Возможно, подобное противоречие объясняется желанием диагностируемых выглядеть при заполнении стимульного материала в лучшем свете перед своим директором. Данное предположение подтверждает тот факт, что, оценивая качества руководителя, большинство членов коллектива в анкетах указало на недостаточное развитие таких качеств руководителя, как справедливость и доброжелательность. При этом отмечались его высокий профессионализм, общительность, требовательность.

В профессиональном плане члены коллектива также особенно выделяют деловые качества сотрудников Г.В.И. и Е.С.Г. Явным аутсайдером во всех отношениях в коллективе является У. (не принявший участия в обследовании по неизвестным причинам).

В целом у членов аппарата управления присутствует положительное отношение к работе, 69 % опрошенных не хотели бы перейти на другое место работы. 84,2% участников исследования указывают, что профессиональная деятельность организована в целом неплохо, хотя есть возможность улучшения. Члены аппарата удовлетворены такими условиями труда, как: равномерность обеспечения работой, санитарно-гигиенические нормы, возможность повышения квалификации, разнообразие видов работы. Сотрудников не в полном объёме удовлетворяет состояние оборудования и размер заработной платы.

2. При изучении личностной направленности сотрудников и типа их взаимодействия акцент делался на профессионально значимые качества каждого и коллектива в целом. Следует отметить, что высокой степенью валидности исследования личностной направленности и типа взаимодействий обладает лишь 31,9% индивидуальных характеристик. 68,1% результатов исследования членов коллектива аппарата управления имеют низкую валидность (12% из них можно признать абсолютно невалидными). Столь высокий процент низкого уровня валидности объясняется тем, что результаты методик, имеющих шкалу искренности, не подлежат интерпретации, т.к. полученные оценки по шкале лжи превышают критический уровень. Возможно, испытуемые не захотели оценить себя откровенно, т.е. данные этих методик сомнительны в плане их достоверности. На основе данного факта можно предположить, что результаты методик, не имеющих целью проверить степень правдивости представленных данных, также являются необъективными.

В любом случае, к результатам исследования личностной направленности, межличностных взаимодействий и отношения к коллективу 68,1% сотрудников, чьи характеристики имеют гриф «низкая валидность результатов», следует относиться с некоторой долей критичности, т.к. при заполнении стимульного материала испытуемые, возможно, пытались преукрасить себя или дать социально желаемые ответы.

Столь низкая валидность результатов большинства членов коллектива аппарата управления также указывает на неблагополучность социально-психологического климата коллектива и возможно, на недоверие со стороны сотрудников непосредственному руководителю.

Приблизительный анализ полученных результатов показал, что среди сотрудников, принимавших участие в исследовании, преобладает два типа темперамента: линейно-напористый (42,6%) и уравновешенно-стабильный (49,2%). Испытуемые, у которых доминируют черты линейно-напористого темперамента, отличаются в соционе самой большой энергичностью, направленной прямолинейно. Это люди, проявляющие себя хорошими управленцами в условиях стабильности, но не способные к генерации нестандартных концептуальных идей и гибкому изменению тактики поведения соответственно ситуации, на них сложно рассчитывать в случае коренных преобразований на предприятии.

Люди с преобладанием черт уравновешенно-стабильного темперамента наименее энергичные в соционе, но при этом работающие размеренно и надёжно. Из них 42,8% относятся к тем, которые ведут себя устойчиво в экстремальных ситуациях и проявляют склонность к силовым методам управления. Из них обычно получаются хорошие начальники подразделений. 28,6% представителей уравновешенно-стабильного темперамента сильны в решении фундаментальных, научных проблем. Такое же количество сотрудников хорошо себя проявляет там, где нужно знание индивидуальных особенностей отдельного человека, необходимо установление гармоничных бесконфликтных отношений между людьми.

Таким образом, приблизительно анализируя полученные данные, можно сказать, что среди членов аппарата преобладают статичные социотипы, характеризующиеся способностью в управленческой деятельности в условиях стабильности, силовыми методами управления, минимальной склонностью к коренным преобразованиям в области производства.

Данный факт не коррелирует с типами межличностного взаимодействия и методами реагирования в конфликтных ситуациях, отражёнными в ответах испытуемых. Так 44,2% респондентов выбирают ведущими тактиками в конфликте избегание и компромисс, 35,5% - приспособление, 19,3% - сотрудничество. Хотя для преобладающих в коллективе социотипов скорее подходят силовые методы разрешения конфликтов и межличностных взаимодействий. Подобному противоречию возможно несколько объяснений:

1. неадекватная оценка своего стиля поведения большинства членов коллектива;

2. желание испытуемых дать социально положительные ответы, исключающие всякую степень искренности и приводящие к низкой валидности исследования;

3. сложившийся в коллективе социально-психологический климат, вынуждающий в целях безопасности использовать тактики приспособления, избегания, компромисса.

3. Анализ стиля управления коллективом показал, что сотрудники, принимавшие непосредственное участие в исследовании, оценивают стиль управления директора как демократический. При этом особенно подчёркивались общественная активность, профессиональные знания, требовательность и общительность руководителя. При этом указали на недостаточное развитие у него таких качеств, как справедливость и доброжелательность.

Сам директор оценивает свой стиль управления так же, как демократический, но степень валидности самооценки руководителя установить невозможно, т.к. не был заполнен основной пакет методик, содержащий шкалу искренности.

Анализируя совокупность полученных данных предположительно можно сказать, что директор отличается умением координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять некоторую самостоятельность наиболее способным подчинённым, поддерживать инициативу сотрудников и новые методы работы. У него требовательность и контроль сочетаются с творческим подходом к выполнению служебных обязанностей и соблюдением личной дисциплины.

В количественном отношении ориентация директора в процессе руководства более направлена на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Проявляется стремление к повышению производственных результатов через его стабилизацию и гармонизацию.

Но при этом по отношению к отдельным подчинённым, а не к коллективу в целом, директор может проявлять некоторую импульсивность в критике недостатков отстающих и неспособных сотрудников, самоуверенность, упрямство, чрезмерное стремление довести начатое дело, кажущееся ему перспективным, до конца, возможно, используя при этом силовые методы управления.

Если попытаться предположить перспективы развития и функционирования отдельных участков производства, беря за основу только личностные особенности их руководителей, то получится следующая картина.

№ 1, № 2

Можно ожидать строгого порядка и отлаженной системы в процессе производства, дисциплины среди рабочих. При условии стабильности и хорошей материально-технической базы возможны высокие показатели производительности труда. Необоснованные переносы и срывы графика со стороны вышестоящего руководства или сопричастных служб по горизонтали, возможно, вызовут протест и осуждение. Скорее всего, возникнут сложности, когда от руководства депо потребуется быстрое реагирование на изменение ситуации. От них нельзя ожидать генерации концептуальных и нестандартных идей. Коренные преобразования, возможно, будут внедряться с трудом.

Отдел Б.

Можно ожидать наличия на производстве системы формальных отношений, где преобладает порядок и исполнительская дисциплина. Возможен тщательный концептуальный анализ настоящего положения и перспектив развития производственной деятельности, но, скорее всего по отношению к новым идеям и начинаниям руководитель отдела отнесется с излишним скептицизмом. Имеют склонность к педантизму при проработке любого вопроса или мероприятия. Основываясь на данном факте можно предположить некоторую неоперативность в делах и замедленную перестройку соответственно ситуации. Возможны эпизодические конфликты у руководства отдела с подчинёнными.

Отдел К.

Можно ожидать высокого качества в решении производственных задач, рационального и экономного использования материальных ресурсов. Руководители умеют добиться относительно хорошей дисциплины среди работников, высокой продуктивности труда. Предпочитают движение вперёд по прямой линии.

Но при этом руководство службы отличается низкой стрессоустойчивостью, в условиях нестабильности возможна деморализация. От них нельзя ожидать гибкого изменения поведения соответственно ситуации, выдержки и хладнокровия в экстремальных ситуациях. Скорее всего, руководство будет противиться нововведениям и само не способно разрабатывать и внедрять нестандартные идеи.

Схожие темпераменты начальника службы и главного инженера создают так называемую группу усталости, в которой возможно быстрое падение работоспособности и раскол на враждебно настроенные друг к другу части.

Служба «Ю» и служба «ИП.» отдела А

Можно ожидать разработку новых идей для практического применения, но не внедрение их. Для этого у руководителей не хватает деловитости и предприимчивости. Руководство отдела плохо умеет отстаивать свои интересы. Возможно нарушение дисциплины со стороны подчинённых и конфликтные, натянутые отношения с непосредственным руководителем.

Отдел «Б» и служба «О.»

Здесь можно ожидать относительно высокого качества, надежности и продуктивности труда. Возможна стабильная дисциплина, соблюдение норм и правил среди подчинённых, рациональное и экономное использование материально-технических ресурсов.

Можно предположить наличие скрытой конфронтации между начальником отдела и старшим специалистом. С.с склонен к генерации концептуальных идей, мозговому штурму, имеет преобладающие черты уравновешенно-стабильного темперамента, но при этом у него слабо развито умение отстаивать свои права, особенно под прямым нажимом. Начальник же, напротив, склонен действовать прямолинейно, неожиданные повороты событий раздражают его, ему сложно гибко изменить свое поведение соответственно ситуации. В том случае, если они нашли общий язык, то могут неплохо дополнить друг друга. В противном случае, продуктивно отдел может функционировать только в условиях стабильности и нестрессовости ситуации.

Отдел «поП». отдел «Б» отдел «П.Р».

От руководства этих отделов можно ожидать умения организовывать работу, координировать деятельность подчинённых. В сфере стабильного производства - высокого качества выполняемой работы, рациональное и экономное использование материально-технических ресурсов. В отделах возможна хорошая дисциплина среди подчинённых, а со стороны руководства независимость в выборе решений и методов работы, но в экстремальных ситуациях возможна его деморализация. Внедрение новых нестандартных идей может вызывать сопротивление, т.к. начальники этих отделов в ряде случаев не способны гибко изменять своё поведение соответственно ситуации.

«отдел А»

Тенденции развития и функционирования данного участка противоречивы. С одной стороны начальник производства, отличающийся мягкостью в общении с людьми, возможно, наличием небольших организаторских способностей, слабой инициативностью. С другой стороны – заместитель, предпочитающий во многих случаях действовать прямолинейно, высказывать критические замечания, обладающий способностью к управленческой деятельности и поддержанию дисциплины. В этой ситуации, возможно, что заместитель подталкивает начальника к активной деятельности, мобилизует его. Начальник же, в свою очередь, сглаживает острые углы и конфликтные ситуации, которые в некоторых случая спровоцированы заместителем.

В любом случае руководство этого участка производства отличается низкой стрессоустойчивостью, может продуктивно функционировать только в условиях стабильности.

Служба «С»

От руководителя можно ожидать умения предчувствовать назревающий кризис в развитии ситуации и умения заранее принять меры, продумать запасные варианты. Возможно высокое качество работы, использование способностей подчинённых в деле. В данной службе будут хорошо внедряться новые идеи, если руководитель станет их сторонником и сам будет их пропагандировать.

Отличается высокой стрессоустойчивостью.

Возможны конфронтации с подчинёнными, нестабильный социально-психологический климат в группе, некоторые срывы в организаторской деятельности руководителя.

«ПФ», отдел«К»

Управление направлено на подчинённых, скорее всего, преобладает либерально-демократический стиль, позволяющий мягко избегать конфликтов. Возможно внедрение новых идей. Развитие организаторских способностей и «пробивных» качеств минимальное.

«Пр. С - Ф»

Можно ожидать ответственности, строгой дисциплины и порядка. Высокий уровень контроля над производственной деятельностью. Стиль управления, скорее всего авторитарный. Введение новых форм работы, возможно, вызовет сопротивление. Вероятны конфликты внутри коллектива и текучесть кадров.

Перспективы развития и функционирования подразделений, не вошедших в данный перечень не подлежат интерпретации из-за низкой валидности ответов руководителей или из-за допущенных ими ошибок при заполнении стимульного материала.

**Выводы**

1. Среди членов аппарата управления преобладают статичные социотипы, характеризующиеся способностью к управленческой деятельности только в условиях стабильности, силовыми методами управления, минимальной склонностью к коренным преобразованиям в сфере производства.
2. В аппарате управления предприятия ООО «Консалтинг-МГ» отсутствует инициативная группа, способная разрабатывать перспективные, многофункциональные планы развития предприятия с учётом быстро меняющихся экономических условий и обеспечивающая их внедрение в практику производства.
3. Стиль управления предприятия ООО «Консалтинг-МГ» характеризуется как демократический, но судя по всему, в крайних, наиболее жёстких формах его развития.

**Рекомендации**

1. При отсутствии отдела ПР, создать таковой для разработки стратегического развития имиджа компании, как предприятия, способного конкурировать в условиях рыночной экономики, в который рекомендуется принимать людей, не боящихся нового, способных к генерации концептуальных идей и обладающих личностными социально-психологическими предпосылками для их внедрения.

Для более успешного производственного взаимодействия с имеющимся кадровым составом рекомендуется:

2. При работе с представителями группы «А» (см. приложение) необходима чёткая постановка конечной цели какого-либо мероприятия и профессиональной деятельности в целом, но при этом вмешательство в их внутриуправленческие дела должно быть очень корректным. Желательно заблаговременно предупреждать их об изменении планов. Для повышения работоспособности необходимо создание благоприятной психологической атмосферы.

3. Для создания оптимальных условий труда представителям группы «Б» необходима частая перемена эмоционального фона. Не желательно прямое давление отрицательными эмоциями (например, обвинениями), необоснованные переносы и срывы графика. Можно мобилизовать их неожиданным, но важным мероприятием, которое нужно выполнить в короткий срок.

4. Представителям группы «В» для плодотворной работы необходимо обеспечение территориальной самостоятельности. В критических ситуациях нуждаются в подсказке, что и как делать. Желательна поддержка их идей, дружелюбие и положительные эмоции.

5. Представители группы «Г» нуждаются в подталкивании со стороны к активной деятельности, в силовой поддержке. Для высокой продуктивности труда необходимы комфорт и хорошая организация работы. С представителями этой группы не желательно разговаривать грубо.

6. Для представителей группы «Д» необходимо создать условия постоянной занятости, можно их использовать в разъездной работе, отправлять в командировки. Если необходимо заинтересовать делом или что-то получить, можно использовать материальные средства поощрения или долго уговаривать, заходя издалека, приводя много примеров.

7. Представители группы «Е» нуждаются в организованности и порядке вокруг себя. Для пользы дела необходимо хвалить их старания и достижения. При необходимости критики их деятельности желательно делать это корректно и осторожно.

**Приложение 7**

**Факт-лист**

ООО «Консалтинг-МГ»

Самара: 9-56-73-64

**При работе с нами покупка услуг консалтинга обходится дешевле найма постоянного персонала аналогичного уровня квалификации**

Мы делаем все, чтобы уменьшить ваши затраты, максимально используя ваш персонал для выполнения технической работы.

Расходы на бухгалтерию для малой организации с небольшим оборотом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Компьютер + принтер + ксерокс | 25-30 тыс. руб. |
| 2. | Лицензионные программы – 3 шт.(офис, бухгалтерия, антивирус) | 10-12 тыс. руб. |
|  | Гарант, Консультант (единовременно)Ежемесячно | 6,5 -7,0 тыс. руб. 2\*12=24,0 тыс. руб. |
| 3. | Всего | 30,5 –31,0 тыс. руб. |
|  | Зарплата бухгалтерасоциальный налог,26% | 5,0-8,0 тыс. руб. 6,3-10,04 тыс. руб. |
| 4. | Всего, годовой ФОТ | 75,6-120,96тыс. руб. |
| 5 | Итого, годовые затраты на бухгалтерию | 171,6 - 224,96 |
|  | Итого, в среднем ежемесячные расходы | 14,3-18,747тыс. руб. |

**Приложение 8**

**Маркетинговый Интернет-план ООО «Консалтинг-МГ»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Стратегические задачи деятельности в Интернет | Инструменты Интернет-маркетинга | Интернет-технологии | Срок выполнения |
| 1. | Создание информационной базы с пакет-релизом СМИ, и т.д. | Графические изображения, оптимизированный контент, навигационная структура. | HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL, Flash | 2 недели. |
| 2. | Создание динамического электронного каталога и цен. | Модуль администрирования каталога. | HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL | 1 неделя. |
| 3. | Создание системы подбора консультаций и поиска возможных ответов по заданным критериям. | Инструменты обработки базы данных, использование приема кросс-селинга, создание страничек Поиск услуги и Поиск цены ответа. | HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL | 1 неделя. |
| 4. | Создание системы on-lineконсультаций с менеджерами. | On-line общение через ICQ, создание странички Менеджеры On-line. | HTML, PHP | 3 дня. |
| 5. | Привлечение целевых потребителей на сайт. | Размещение информации о сайте, в ньюсгруппах, на тематических порталах и досках объявлений, разработка портала посвященного <http://www.consult.ru/>. | HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL, Flash | 3 месяца. |
| 6. | Создание виртуальное Интернет-сообщество на сайте. | Разработка и поддержка системы регистрации, форума, гостевой книги и т.д. | HTML, JavaScript, PHP, MySQL | 2 месяца. |

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006, с.11. [↑](#footnote-ref-1)
2. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006, с.12. [↑](#footnote-ref-2)
3. А.П. Лесник, А.В. Чернышев, Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе- М.: «Тандем», 2000. [↑](#footnote-ref-3)
4. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Инфра-М, 2000, с.18 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кочеврин Ю. Эволюция менеджеризма. М.: «Тандем», 2001, с 22. [↑](#footnote-ref-5)
6. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006, с.26. [↑](#footnote-ref-6)
7. Тард Г. Общественное мнение и толпа. - М.: «Тандем», 2005. [↑](#footnote-ref-7)
8. Коробейников В.С. Пирамида мнений. Общественное мнение: природа и функции. М., 2001. [↑](#footnote-ref-8)
9. Краткий словарь по социологии. - М.: 1988, с.199 [↑](#footnote-ref-9)
10. Гавра Д.П. Общественное мнение как социологическая категория и как социальный институт. - СПб., 1995, с.63. [↑](#footnote-ref-10)
11. Социальная психология / Под ред. Т.П. Предвечного. - М., 1975, с.98 [↑](#footnote-ref-11)
12. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003, с. 114. [↑](#footnote-ref-12)
13. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003, с. 115-116. [↑](#footnote-ref-13)
14. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006, с.28. [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же, с.29. [↑](#footnote-ref-15)
16. Там же , с.30. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: ПитерКом, 2001 с.34. [↑](#footnote-ref-17)
18. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006, с.34-35. [↑](#footnote-ref-18)
19. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006, с.40. [↑](#footnote-ref-19)
20. www.ipanet.org [↑](#footnote-ref-20)
21. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «Экмос», 2006, с.47 [↑](#footnote-ref-21)
22. Там же, с.51. [↑](#footnote-ref-22)
23. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства //Энциклопедия маркетинга - М.: «Дело», 2005. [↑](#footnote-ref-23)
24. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003, с. 112. [↑](#footnote-ref-24)
25. Блэк Сэм «Паблик Рилейшенз. Что это такое?» - М.: Издательство ЭКМОС, 2000, с.14. [↑](#footnote-ref-25)
26. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «МарТ»,Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003, с. 111. [↑](#footnote-ref-26)
27. «Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса». – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2001., с.16. [↑](#footnote-ref-27)
28. Чумиков А.Н., «Связи с общественностью». – М: Академия Народного Хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Издательство «Дело», 2000, с. 12 [↑](#footnote-ref-28)
29. Словарь иностранных слов. – М.: Изд-во МГУ, 2002. [↑](#footnote-ref-29)
30. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003, с. 113. [↑](#footnote-ref-30)
31. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003, с. 122. [↑](#footnote-ref-31)
32. Там же, с. 123. [↑](#footnote-ref-32)
33. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.:Инфра-М, 2000,с.21. [↑](#footnote-ref-33)
34. Управление человеческими ресурсами: Учебник/ Д. Торрингтон, Л.Холл, С.Тейлор; Пер.с 5-го англ. изд.; Науч. ред. пер. А.Е. Хачатуров.- М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004, с. 119. [↑](#footnote-ref-34)
35. Каз М.С. Корпоративная культура и внутрифирменные образовательные программы. – Томск, Томский государственный университет, 2003, с.18. [↑](#footnote-ref-35)
36. Управление персоналом в современных организациях/ Дж. Коул,; Пер.с англ. Н.Г.Владимирова.- М.: ООО «Вершина», 2004,с. 97. [↑](#footnote-ref-36)
37. Кнорринг В. И. (в соавторстве). Общий и специальный менеджмент. - М.: РАГС, 2002, с.37-45. [↑](#footnote-ref-37)
38. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Инфра-М, 2000, с.8-13. [↑](#footnote-ref-38)
39. по материалам - http://reputation.narod.ru/ [↑](#footnote-ref-39)
40. Б.Д. Дивинский, "Финансовые и бухгалтерские консультации", № 12, декабрь 2004 г. [↑](#footnote-ref-40)
41. Слепов Ю. Достоинства и недостатки эккаутинга «Финансовая газета. Региональный выпуск», № 29, июль 2003. [↑](#footnote-ref-41)
42. Гражданский кодекс Российской Федерации – СПС «Гарант», 2007, ст.779. [↑](#footnote-ref-42)
43. Хруцкий В.Е. Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999, с. 288. [↑](#footnote-ref-43)
44. Линтон И. Маркетинг по базам данных. - Мн.: Амалфея, 2002, с. 18-22. [↑](#footnote-ref-44)
45. Коробейников О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В.Экономика предприятия. Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2003, с. 64-65. [↑](#footnote-ref-45)
46. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001, с. 101. [↑](#footnote-ref-46)
47. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. - М., 2002, с. 27-33. [↑](#footnote-ref-47)