



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
67,9 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«16» июня 2023 г.

Зав. кафедрой
Корнеев А. Н. ФИО

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Ч

Пинцикштейн Максим Владимирович

Научный руководитель:

профессор, доктор экономических наук

Лысенко Юлия Валентиновна

Челябинск
2023 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА	7
1.1 Состояние проблемы конкурентоспособности организации в существующей теории и практике менеджмента	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации	17
1.3 Лидерство основа эффективного руководства	23
Вывод по первой главе.....	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»	31
2.1 Анализ конкурентоспособности ООО «Завод «ЖБИ «Урал» и влияния лидерства на ее повышение	31
2.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации через инструмент лидерства	67
Вывод по второй главе	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
ПРИЛОЖЕНИЕ	87

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире конкурентоспособность является важной чертой рыночной экономики. С одной стороны, конкурентоспособность предприятий зависит от конкурентоспособности национальной экономики в целом, а с другой, определяет ее. Увеличение эффективности и качества производства, обеспечение квалифицированного кадрового состава, развитие системы маркетинга и управленческого аппарата, достижение высоких экономических характеристик и многое другое тесно связано с определением конкурентоспособности самого предприятия на рынке в сравнении с другими организациями.

Основным двигателем конкурентной борьбы на рынке является поиск новых средств, которые позволят улучшить уровень конкурентоспособности конкретного предприятия. Отметим, что анализ конкурентоспособности можно рассматривать как вероятную возможность реализации конкурентных преимуществ предприятия в перспективе, а сами конкурентные преимущества как результат эффективных аналитических, организационно-технологических и управленческих мероприятий.

Актуальность выпускной квалификационной работы связана с тем, что проблема повышения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта требует своевременного решения и разработок новых научно-практических подходов. Особую значимость данная проблема приобретает в современных экономических условиях Российской Федерации, когда на рынке железобетонных конструкций с каждым годом только усиливается конкуренция со стороны отечественных компаний. С точки зрения конкурентной борьбы, главная характеристика любой компании – ее конкурентоспособность. В конечном итоге, функционирование компании и результаты хозяйственной деятельности определяются указанной категорией.

Методы исследования. Для выполнения задач, поставленных в работе, были применены универсальные общенаучные методы: анализ, обобщение, аналогия, сопоставление, сравнение.

Степень изученности проблемы. Проблемы анализа понятия «конкурентоспособность» не новы. Общие теоретические вопросы в области изучения конкуренции, конкурентоспособности и менеджмента получили отражение в работах зарубежных и отечественных ученых-экономистов: М. Э. Портера, А. А. Томпсона, А. Е. Карлика, Х. А. Фасхиева, А. Н. Петрова, Ю. М. Неруша, В. И. Степанова, О. В. Васюхина, Н. К. Моисеевой и Т. Р. Адриановой, Ф. Котлера, Е. Н. Голубкова, Д. Дж. Бауэрсокса, Г. Л. Багиева, Я. Деккера, П. Дойля, Б. Г. Мазмановой, и др.

Таким образом, изучение теоретического материала по проблеме исследования и опыта деятельности промышленных предприятий позволило **выделить противоречия:**

– разработка необходимой модели конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях ограниченности ресурсов приводит к оттягиванию средств от стратегических направлений развития промышленного предприятия, что снижает возможный прирост потенциала производственного предприятия.

Тема исследования: **«Влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации».**

Объект исследования – конкурентоспособность организации.

Предмет исследования – использование инструмента лидерства руководителя по повышению конкурентоспособности организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности посредством инструмента лидерства руководителя в условиях ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Для достижения данной цели **определены задачи:**

1) изучить состояние проблемы конкурентоспособности организации в существующей теории и практике менеджмента;

- 2) рассмотреть методы оценки конкурентоспособности организации;
- 3) исследовать сущность лидерства как основы эффективности руководства;
- 4) провести анализ конкурентоспособности ООО «Завод «ЖБИ «Урал» и влияния лидерства на ее повышение, выявить проблемы;
- 5) предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности через инструмент лидерства.

В процессе анализа и обобщения информации применялись различные методы сравнений и экономического анализа, законы РФ, их положения, законодательные акты.

Практическая значимость. Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, результаты которой могут быть использованы в практике других организаций, что повлияет на:

- создание благоприятных условий для эффективного управления развитием и функционированием организации;
- наращивание потенциала и конкурентоспособных преимуществ организации;
- изменение качественных показателей функционирования организации.

Базой исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Завод ЖБИ «Урал» г. Миасс.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений, в которые внесены материалы вспомогательного и дополнительного характера.

Во введении описывается актуальность рассматриваемой проблемы, цели и задачи. В первой главе представлены теоретические аспекты формирования конкурентоспособности: определение понятия конкурентоспособность, условия эффективной реализации модели, критерии

оценки конкурентоспособности, методические аспекты организации оценки конкурентоспособности, сделаны выводы. Во второй главе была проведена экспериментальная работа и разработаны рекомендации по дальнейшему внедрению модели конкурентоспособности организации через инструмент лидерства на примере ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс, сделаны выводы по экспериментальной работе. В заключении подведены итоги проделанной работы, сопоставлены цели и задачи исследования с полученными результатами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА

1.1 Состояние проблемы конкурентоспособности организации существующей теории и практике менеджмента

Актуальность развития рыночных отношений в современной России, характеризуется усилением конкурентной борьбы между предприятиями. На современном этапе развития экономики и рыночных отношений важно разбирать и понимать такие понятия, как «конкуренция» и «конкурентоспособность предприятия».

Прежде всего, необходимо изучить имеющиеся определения и систематизировать их. Изучим определение «конкуренция».

Конкуренция – многогранное понятие, которое невозможно охарактеризовать единым определением [20]. Конкуренция играет важную роль в развитии рынка, а именно:

- обязывает производителей (организации) удовлетворять интересы потребителя;
- контролирует и регулирует экономическую силу каждого предприятия;
- формирует на рынке состояние социального оптимума;
- способствует развитию новых, более эффективных технологий;
- сопоставляет затраты различных производителей для одного и того же товара [11].

Иными словами, конкуренция включает в себя основную сущностную черту товарного производства, стихийный регулятор общественного производства, а также способ экономического развития предприятий [8].

В настоящее время сформулировано достаточно огромное количество определений данных понятий. Понятия конкуренция и

конкурентоспособность многообразны, а, следовательно, должны изучаться с разных аспектов. До настоящего времени остается открытым вопрос, об универсальных определениях конкуренции и конкурентоспособности, которые смогли бы отразить всю сущность конкурентной борьбы на рынке и конкурентоспособность предприятий.

В других источниках определение понятия «конкуренция» трактуется следующим образом:

- конкуренция как соперничество на рынке за наиболее эффективное использование ресурсов [7];
- конкуренция как компонент рыночного механизма, благодаря которому достигается точка равновесия между спросом и предложением (классическая экономическая теория) [15];
- конкуренция – некий индикатор морфологии рынка (устройства рыночной системы) [6].

С термином «конкуренция» вплотную связано понятие «конкурентоспособность».

В зарубежной экономической и отечественной литературе существует множество понятий конкурентоспособности предприятия. Так, например, данный термин можно рассматривать с точки зрения тактического подхода (экономическая составляющая) и стратегического подхода (организационная составляющая) [4].

Тактический подход:

- конкурентоспособность организации – интегральная числовая характеристика, целью которой является оценка достигнутых предприятием конечных результатов деятельности в течение определенного периода (В.В. Царев, В.И. Фионин и др.) [25].
- конкурентоспособность организации – экономический эффект, который получен с помощью совокупности производственных, организационно-кадровых, инновационных, финансово-экономических и прочих возможностей предприятия (Д.А. Ендовицкий) [9].

В рамках тактического подхода основной упор делается на внутренний уровень предприятия, его результаты деятельности, экономический эффект.

Стратегический подход:

– конкурентоспособность организации – совокупность возможностей приспособления предприятия к условиям рыночной конкуренции (Г.Л. Багиев, Ф. Котлер и др.) [12].

– конкурентоспособность организации – достижение эффективной хозяйственной деятельности и высоких показателей в условиях конкурентного рынка в долгосрочной перспективе (М. Дерябина, С. Колчин и др.) [8].

В рамках стратегического подхода основной упор делается на способности и возможности предприятия конкурировать с аналогичными производствами (внешним окружением), удовлетворять запросы и потребности потребителя, увеличивать свою долю на рынке.

В таблице 1 приведем еще некоторые определения понятия «конкуренция» зарубежных и российских учетных.

Таблица 1 – Определения понятия «конкуренция» зарубежных и российских ученых

Автор	Определение
1	2
М. Портер[17]	Конкурентоспособность организации – набор динамических характеристик, то есть изменяется во времени, в связи с постоянно меняющейся конкурентной средой.
Н.Р. Молочников[16]	Конкурентоспособность организации – внутренняя отличительная характеристика предприятия, обеспечивающая снижение издержек, повышение качества товара/услуги, расширения производства и прочее.
В.Г. Белкин, А. В. Тебекин, Б. С. Касаев[3]	Конкурентоспособность организации – способность предприятия занимать удовлетворительные или лидирующие позиции в конкурентной борьбе на рынке (с помощью внутренних факторов: человеческий капитал, финансы, инновации, технологии и др.)

Определения конкуренции, данные разными авторами, как правило, не противоречат, а скорее дополняют друг друга. В то же время каждое из них, взятое в отдельности, невозможно признать достаточным.

Таким образом, конкуренция – это состязание между субъектами экономики, которое заключается в борьбе за рынки сбыта товаров для получения более высокой прибыли и других доходов. Конкуренция является одним из самых действенных механизмов регулирования рыночной экономики, а также цивилизованной и легализованной формой борьбы за существование.

С термином «конкуренция» вплотную связано понятие «конкурентоспособность организации» (таблица 2).

Таблица 2 – Определения категории «конкурентоспособность организации»

Автор	Определение
1	2
1. Определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы	
Баринов В. [6]	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.
Блинов А.О., Захаров В.Я. [27]	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.
2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности.	
Миронов М.Г. [12]	Конкурентоспособность организации – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.
Куприянова Т. [29]	Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах.
2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности.	
Миронов М.Г. [12]	Конкурентоспособность организации – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.
Фатхутдинов Р.А. [43]	Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта.	
Донцова Л.В. [4]	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Рубин Ю.Б., Шустов В.В. [38]	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Анализ рассмотренных определений «конкурентоспособность организации» позволяет сделать вывод о том, что авторы, чаще всего, обращают внимание либо на организационную составляющую, либо на экономическую составляющую.

Далее, изучим факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрим классификацию факторов конкурентоспособности предприятия по М. Портеру. Ученый выделил следующие факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, и разделил их на четыре «ресурсных» групп (рис.1).

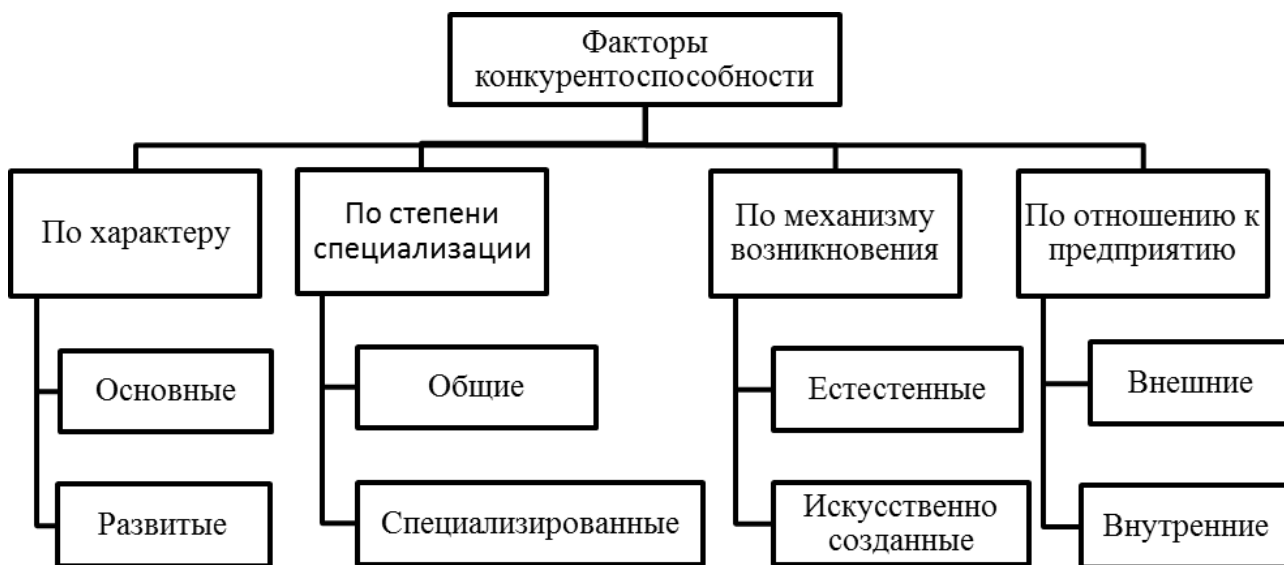


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности по М. Портеру [45]

Согласно классификации, предложенной М. Портером, факторы конкурентоспособности предприятия напрямую связаны с факторами производства. Рассмотрим их более подробно. К основным факторам конкурентоспособности относятся природные и климатические условия, географическое положение производства, уровень квалификации рабочей силы и пр.

Развитые факторы включают в себя высококвалифицированный персонал, использование высокотехнологичных производств и современную

инфраструктуру обмена информацией. Нередко они формируются на основе базовых факторов.

Это означает, что с одной стороны они не являются источником конкурентных преимуществ, а с другой – требуют весьма высокого качества основных факторов, чтобы они могли служить основой для создания родственных развитых факторов.

В зависимости от уровня специализации вся совокупность факторов конкурентоспособности может быть подразделена на две группы:

- общие факторы (персонал с высшим образованием, инфраструктура), которые могут быть использованы в широком спектре отраслей;

- специализированные и иные факторы, используемые в одной или сразу нескольких отраслях (например, узкоспециализированный персонал или специфическая инфраструктура) [46].

На основе общих факторов формируются конкурентные преимущества ограниченного характера. В свою очередь специализированные факторы, нередко формирующиеся на базе факторов общего порядка, выстраивают более солидную и долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Естественные факторы конкурентоспособности включают в себя географическое положение и природные ресурсы, а искусственно созданные – технику, технологию, экономическую среду и пр.

Другой взгляд на факторы конкурентоспособности предприятия раскрывают В. Синько, Р.Ю. Емадаков, подразделяя их на внутренние и внешние. К внутренним факторам относят: квалификацию кадров, репутацию и имидж предприятия, каналы поставок сырья; к внешним – уровень инвестиций, эффективность финансовой системы, рыночную инфраструктуру, внутриполитическую и социально-экономическую ситуацию, систему маркетинга, а также сертификацию и стандартизацию производства [46]. Однако авторы не учитывают ряд важнейших факторов: спрос и предложение;

доходы населения; ценовую, налоговую и кредитную политику; структуру производства; качество и ассортимент продукции; издержки производства и др.

Любой хозяйствующий субъект осуществляет свою деятельность на стыке внешней и внутренней среды. Внешняя среда определяет угрозы и возможности внешнего окружения. Внутренняя среда формирует внутренний потенциал предприятия. Факторы, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности предприятия, так же могут быть разделены на внешние и внутренние (рис. 2).



Рисунок 2 – Внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия [46]

В основе внутренних факторов лежат объективные критерии, определяющие возможности хозяйствующего субъекта в части обеспечения

своего конкурентного потенциала. К ним могут быть отнесены финансово-экономическое состояние предприятия, кадровый потенциал и потенциал маркетинговых служб, материально-техническое обеспечение производства и пр.

К внешним факторам следует относить организационные и социально-экономические отношения, которые позволяют предприятию производить товары и услуги более привлекательные по своим характеристикам (как ценового, так и неценового порядка), нежели продукция конкурентов.

Анализ внешней среды – это важный процесс, так как от него зависит выбор направления развития фирмы в долгосрочной перспективе и предполагающий тщательный анализ тех факторов, которые могут усилить или ослабить конкурентоспособность предприятия.

Одним из факторов внешней среды влияющим на конкурентоспособность предприятия являются поставщики.

1. Поставщики. От поставщиков продуктов или оборудования зависят сроки поставки материалов, качество их доставки и т.д. От поставщиков финансовых услуг зависят расчеты на кредиты, страховые услуги с другими поставщиками.

2. Инвестиционная привлекательность. Для функционирования и развития организации нужен капитал. В качестве потенциальных инвесторов могут выступать: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица. Следует отметить, что чем успешнее деятельность компании, тем выше ее возможности привлечь нужный объем средств [49].

3. Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования.

4. Потребители. Именно они оказывают наиболее значительное влияние на деятельность предприятия. От покупательского спроса зависит, сможет ли фирма возместить затраты, получить выручку и, следовательно,

повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Не меньшую роль в воздействии на товаропроизводителя играют всевозможные ассоциации и объединения потребителей, в чьей власти находится не только спрос, но и имидж фирм. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры может быть довольно значительным [46].

5. Конкуренты. На рынке конкуренты играют важную роль. Именно благодаря ним определяется цена товара, а также уровень спроса и предложения. Каждое предприятие старается усовершенствовать свой товар и расширить круг сбыта.

К внутренним факторам, определяющим конкурентоспособность предприятия относятся элементы, составляющие внутренний потенциал предприятия.

1. Кадровый потенциал предприятия. Отбор и поддержка талантливых менеджеров – основная задача современной организации. В ряде отраслей имеется нехватка квалифицированных специалистов. Для достижения поставленной цели, организации требуются квалифицированные специалисты. Обеспечение персоналом нужной специальности и квалификации, позволит организации достигнуть поставленных целей. Будет решены все поставленные задачи.

2. В производственный потенциал входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Организационный потенциал включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

3. Маркетинговый потенциал внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения [49].

4. Финансовый потенциал включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Она имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Это кадровый, производственный, маркетинговый и финансовый срез, сущность которых была раскрыта ранее.

Все факторы внешней среды находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из факторов обязательно приводит к тому, что происходит изменение других факторов. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменения одного фактора, но и с условием того, как они изменения скажутся на других факторах.

Обобщив исследованный вопрос, можно выделить следующее определение конкурентоспособности организации. Конкурентоспособность организации – это категория, включающая экономическую и организационную составляющие, создающие преимущества для субъекта и включающая в себя управленческий, экономический, производственный, кадровый, маркетинговый, технический и иной потенциал. Все выше указанное позволит увеличить уровень конкурентоспособности предприятия, приспособиться к меняющимся внешним условиям рынка и выдержать конкуренцию со стороны других участников рынка.

Внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из

виду, и принимать эффективные решения, способствующие стабильному развитию предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Они определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и в какой отрасли применяются. После выявления факторов, очень важно грамотно оценить текущий уровень конкурентоспособности. Для такой оценки необходимо на практике использовать методы анализа конкурентоспособности предприятия.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации

Неотъемлемым элементом деятельности любой организации является определение его конкурентоспособности. Для определения преимуществ и недостатков оцениваемой организации перед конкурентами, в первую очередь необходимо изучить конкурентов и условия конкуренции в отрасли. Только после проведенной оценки, для предприятия возможна разработка собственной успешной конкурентной стратегии в целях поддержания конкурентного преимущества.

Далее, определим цели оценки конкурентоспособности организации:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

Таким образом, цель преследует определение положения предприятия на исследуемом рынке.

В ходе проведения оценки конкурентоспособности предприятия, экономисты отыскивают критерии конкурентоспособности, выявляют ее источники и факторы. Далее, будут рассмотрены основные из известных методов оценки конкурентоспособности компаний.

1. Метод оценки конкурентоспособности организации с помощью метода «бенчмаркинга» (от англ. bench mark – начало отсчета).

Процесс оценки стратегий и действий данной компании относительно компаний, «лучших в своем классе», работающих как в рассматриваемой отрасли, так и за ее пределами. Цель заключается в том, чтобы выявить лучшие практические методы, которые могут быть непосредственно или после соответствующей адаптации взяты на вооружение с целью совершенствования производительности данной компании. Бенчмаркинг как процесс сравнения с контрольными показателями состоит из четырех этапов:

- первый этап – выявление объектов, относительно которых проводится сравнение;
- второй этап – выявление аспектов бизнеса, подлежащих сравнению с контрольными показателями;
- третий этап – сбор значащих данных, позволяющих провести сравнение между процессами и операциями;
- четвертый этап – сравнение с собственными процессами [26].

Это один из самых современных подходов. Преимущества этого метода заключаются в том, что бенчмаркинг позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов. Кроме того, этот метод стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей. Вместе с тем метод имеет серьезный недостаток:

необходимые данные о конкурентах могут быть недоступны по соображениям коммерческой тайны.

2. Метод оценки конкурентоспособности организации с помощью сравнительного анализа на параметрической основе.

Применяется в случае дефицита информационного обеспечения. Метод предполагает сравнение предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности, к которым относят: уровень цен; обеспеченность материально-техническими ресурсами; обеспеченность кадрами; политику в области сбыта и т.п.

Использование данного метода оцени оправдано в условиях дефицита исходной информации, когда получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных статистики связано со значительными затратами времени и ресурсов. В таком случае данные для анализа основываются на субъективных суждениях и неформальных источниках информации, поэтому к недостаткам этого метода можно отнести тот факт, что анализ носит в большей степени «качественный», неформализованный характер [27].

3. Метод оценки конкурентоспособности организации с помощью PEST-анализа.

PEST анализ – метод анализа внешней среды предприятия. Чаще всего методика PEST используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST – для выявления угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа [29]. Анализ выполняется в виде матрицы из 4 квадрантов или в табличной форме.

4. Метод оценки конкурентоспособности организации с помощью SWOT-анализа.

Один из самых распространенных методов, который позволяет оценить системно внутренние и внешние факторы, влияющие на предприятие и конкурентоспособность.

SWOT-анализ – оценка сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз:

- Strengths – сильные стороны (состояние организации),
- Weakness – слабые стороны (состояние организации),
- Opportunities – возможности (внешнее окружение организации),
- Threats – угрозы (внешнее окружение организации) [30].

Результаты данного метода помогают оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы противостоять внешним угрозам и реализовать имеющиеся возможности.

5. Метод оценки конкурентоспособности предприятия с помощью анализа финансовых показателей компании (считается одним из самых простых и эффективных).

Таблица 3 – Показатели для анализа финансового состояния предприятия

Показатель	Формула для расчета	Условные обозначения
1	2	3
Рентабельность по чистой прибыли	$Р_{чп} = \frac{Пч}{В} \times 100\%$	Рчп – рентабельность по чистой прибыли; Пч – прибыль чистая за отчетный период; В – выручка за отчетный период.
Рентабельность продаж	$Р_{п} = \frac{Пр}{В} \times 100\%$	Рп – рентабельность продаж; Пр – прибыль от реализации за отчетный период; В – выручка за отчетный период.
Рентабельность затрат	$Р_{з} = \frac{Пч}{С} \times 100\%$	Рз – рентабельность затрат; Пч – прибыль чистая за отчетный период; С – себестоимость продукции за отчетный период.
Коэффициент общей ликвидности (общий показатель ликвидности)	$Кл. об = \frac{ОА}{О}$	ОА – оборотные активы; О – обязательства.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$Кабс. л = \frac{ДС + ФВ}{КО}$	ДС – любые денежные средства компании (на счетах, в кассе); ФВ – краткосрочные финансовые вложения, позволяющие быстро

Продолжение таблицы 3

1	2	3
		выручить деньги, например, продав имущество; КО – краткосрочные обязательства.
Коэффициент срочной ликвидности	$Кп. л = \frac{ОА - З}{КО}$	ОА – оборотные активы; З – запасы; КО – краткосрочные обязательства.
Коэффициент текущей ликвидности	$Кл. т = \frac{КА}{КО}$	КА – краткосрочные активы; КО – краткосрочные обязательства;
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$Кмфк = \frac{СОС}{СК}$	СОС – собственные оборотные средства; СК – собственный капитал.
Доля оборотных средств в активах	$Кдосва = \frac{ОС}{А}$	ОС – оборотные средства на отчетную дату; А – стоимость всех активов по состоянию на эту же дату.
Ресурсоотдача	$Рес = \frac{В}{Ср. активы}$	Рес – ресурсоотдача; В – выручка от продаж за отчетный период; Ср. активы – сумма показателей активов отчетного года и базисного, деленная на 2.
Фондоотдача	$\Phi = \frac{В}{Ср. осн. ср}$	Ф – фондоотдача; В – выручка от продаж за отчетный период; Ср. осн. Ср – сумма показателей основных средств отчетного года и базисного, деленная на 2.
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$Коб с. к. = \frac{В}{Ср. с. к.}$	К об с.к. – коэффициент оборачиваемости собственного капитала; В – выручка за отчетный период; Ср. с.к. – сумма показателей собственного капитала отчетного года и базисного, деленная на 2.
Коэффициент оборачиваемости	$Коб деб. з. = \frac{В}{Ср. деб. з.}$	К об деб.з. – коэффициент оборачиваемости собственного капитала;

Продолжение таблицы 3

1	2	3
дебиторской задолженности		В – выручка за отчетный период; Ср. деб.з. – сумма показателей дебиторской задолженности отчетного года и базисного, деленная на 2.
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$\text{Коб кр.з.} = \frac{В}{\text{Ср. кр.з.}}$	К об кр.з. – коэффициент оборачиваемости собственного капитала; В – выручка за отчетный период; Ср. кр.з. – сумма показателей дебиторской задолженности отчетного года и базисного, деленная на 2.

Ликвидность баланса рассчитывается по следующим критериям:

Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (1)$$

При этом А1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения);

А2 – быстро реализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность);

А3 – медленно реализуемые активы (запасы, НДС, долгосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы);

А4 – трудно реализуемые активы (внеоборотные активы);

П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность);

П2 – среднесрочные обязательства (краткосрочные кредиты и займы, прочая кредиторская задолженность и расчеты по дивидендам);

П3 – долгосрочные обязательства (долгосрочные кредиты и займы, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей);

П4 – постоянные обязательства (раздел III баланса).

Существуют и другие методы оценки конкурентоспособности, которые

не вошли в приведенный список выше. По мнению специалистов, ни один из методов не является универсальным, применение каждого из них обуславливается целью исследования, полнотой исходной информации и субъектом исследования. В практической части выпускной квалификационной работы будут использованы три основных (и часто применяемых) метода оценки конкурентоспособности предприятия: анализ финансовых показателей, PEST анализ и SWOT-анализ.

1.3 Лидерство основа эффективного руководства

Организационная эффективность – это результативность. Лидерство в организации способствует росту эффективности управления, т.е. росту вклада управленческой деятельности в общий конечный результат работы организации. В современном мире человек всегда является частью какой-либо организованной группы. В такой группе обязательно есть лидер, который имеет высокие организационные способности, «на шаг впереди» остальных, умеет принимать взвешенные и ответственные решения, принимает удар на себя, направляет, помогает и подсказывает всем остальным членам группы. Несомненно, понятие лидерства прошло весь путь эволюции своего значения.

Тема лидерства представляет собой широкую область знаний, которую частично затрагивает в своих исследованиях не только экономика, но и такие науки как философия, история, психология, социология. История исследования природы лидера начинается с Платона, который в своем сочинении «Государство» дает первую попытку определения понятия лидера и его типологию, а именно подразделяя лидеров на три категории: философ, военачальник, деловой человек [32]. В рамках управленческой экономики лидерство исследуется в работах П. Друкера, Д. Коллинза, У. Бенниса.

В предвоенные годы существовали теории, благодаря которым понятие лидерства рассматривалось с разных позиций. 1. Теории лидерских качеств. Согласно данной теории лидером становится тот человек, который от природы

наделен универсальной совокупностью биосоциальных характеристик (начиная с роста и веса и заканчивая личными качествами).

2. Теория X и теория Y Дугласа МакГрегора. Теория Дугласа МакГрегора представляла собой сочетание двух теорий. Первая из которых «Теория X» обладает авторитарным стилем управления с осуществлением полного контроля над подчиненными, т.е. данная теория определяет только внутреннюю позицию руководителя. Для теории Y характерен либеральный характер управления, т.е. данная теория определяет полное взаимопонимание руководителя и подчиненных [32].

3. Теория стилей лидерства. Основателем данной теории считается немецкий ученый Курт Левин. К. Левин с помощью ученых, таких как Р. Липпитт, Р. Уайт и др., провел множество экспериментов, благодаря которым смог выделить такие стили лидерства, как авторитарный, обладающий высокой продуктивностью, демократический, обладающий наибольшей удовлетворенностью работой, и попустительский (или либеральный) [40].

К концу XX в. ученые, исследовавшие проблематику лидерства, начинают рассматривать такое качество лидера, которое достается человеку от природы, речь идет о харизме. Благодаря данному качеству, лидер пробуждает желание внутри остальных людей следовать за ним.

Одними из наиболее современных концепций лидерства являются концепции транзакционного лидерства и лидера-преобразователя (трансформатора). Первая концепция содержит в себе положения, согласно которым лидер оказывает помощь своим подчиненным в достижении поставленных целей, при этом особое внимание уделяется потребностям подчиненных. Вторая же концепция – частный случай транзакционного лидерства, содержащая в себе внутренние вознаграждения подчиненных, т.е. достижение его целей.

С точки зрения теории личностных качеств лидера, лидерами признаются люди, герои, харизматики, имеющие в своих руках власть и способные вести за собой других людей [41]. Современные лидеры-

бизнесмены имеют тенденцию обращаться за советами к мудрости и философии Древнего Востока. Один из величайших лидеров современности, Стив Джобс, вдохновлялся идеями из практик Дзен. Глава страховой медицинской компании «Aetna», крупнейший игрок рынка медицинского страхования, М. Бертолини нередко обращался к трудам древнекитайских приверженцев даосизма, в частности к трактатам древнекитайского философа Лао-цзы. М. Бертолини выделил четыре уровня лидерства в организации. На первом уровне подчиненные ненавидят своего руководителя, на втором – боятся, на третьем – любят, а на последнем, четвертом, руководитель становится незаметным, невидимым, так как организация начинает функционировать без его участия [32].

Лидером является такая личность, которая признает право брать ответственность на себя и принимать решения в важных ситуациях. Лидер является центральным ядром в деятельности и регулировании отношений в той или иной группе.

Лидер всегда стремится к признанию авторитета членов группы, возлагает на себя ответственность и полномочия. Несомненно, лидерские качества, способности, навыки и знания являются самыми ценными преимуществами по сравнению с остальными. Лидер – амбициозный человек, обладающий силой воли, имеющий хорошие навыки в организаторской деятельности, умеющий проявлять инициативу и мотивировать людей на достижение определенных целей.

Обладая способностью организовывать деятельность в любом направлении, лидер быстро анализирует происходящую ситуацию, ставит задачи и делает все необходимое для их решения. Главный фактор в отношении лидера – доверие.

Лидер считается по праву лидером, когда группа оценивает его полномочия по достоинству и уверена в правильности и результативности его шагов и действий. Для группы лидер является авторитетом, который должен владеть ситуацией во всех сферах его деятельности. Таким образом, лидер –

это человек, способный контролировать любые ситуации и находить разносторонние решения возникшим проблемам. «Лидер выполняет ключевую роль в структуре межличностных отношений, то есть проявляет свои лидерские качества через доминирование одних членов группы над другими» [32].

Ещё одним лицом, способным направить работу персонала в нужное русло и скоординировать деятельность организации, является руководитель. Руководителем является официальное лицо, которое наделено способностью координировать работу других и брать на себя ответственность за полученные результаты. Работа руководителя и его отношения с подчиненными строятся на фактах в рамках поставленных целей и задач

Можно выделить такие «типы руководства», как:

1. Директивное – руководитель самостоятельно принимает решения по организационным вопросам.

2. Демократическое – руководитель совместно с подчиненными принимает решения посредством совещания.

3. Либеральное – руководитель практически не контролирует деятельность организации и полагается на коллектив» [41].

«Руководители характеризуются порядком в отношениях с подчиненными. Руководители строят отношения с подчиненными специально для тех ролей, которые подчиненные играют в соответствующих событиях. Руководители – это менеджеры, представляющие собой часть своей организации или компании» [41].

Как отмечается в экономической литературе, «лидерские качества и уровень развития личности руководителей напрямую влияют на «экосистему предприятия» (Дж. Мур). Высшее должностное лицо играет ключевую роль в эффективности работы предприятия. Чем выше уровень развития руководителя, чем выше его лидерский потенциал, тем больше шансов у возглавляемого им предприятия на успех» [32].

Необходимо понимать, что руководитель не превращается автоматически в лидера, потому что лидерство основывается на неформальной деятельности. Понятие лидерства неотделимо от понятия руководства. «Данные понятия различаются в освещении проблем и в процедуре выдвижения (лидер выдвигается самопроизвольно, руководителя назначают официально)» [32].

Лидерство – это деятельность человека, представляющая психологическую основу в группе. А руководство представляет собой социальный компонент отношений в группе. Руководство принимает форму распределения ролей управления и подчинения между подчиненными, а для лидерства свойственна общественно-правовая деятельность.

С другой стороны, как лидерство, так и руководство направлено на стимулирование группы людей, на решение важных задач и достижение поставленных целей. Лидер в своей работе руководствуется больше психологическим фактором, помогает группе адаптироваться к новым проблемам или изменениям, выполнить то или иное задание, пройти определенный этап новообразований. Руководитель же в свою очередь ориентируется на выполнение определенных задач, которые стоят перед ним. Лидер в данной ситуации сам устанавливает цели и мотивирует людей на их достижение.

Основное отличие лидера от руководителя проявляется в процессе принятия решений. За счет своего профессионализма и навыков руководителя полностью сосредотачиваются на решении проблем, стараясь применять весь свой прошлый опыт и находить наиболее оптимальные пути их решения. Лидеры же пытаются придумать неоднозначные пути решения проблем, а иногда даже рискованные.

В современных условиях практически все руководители во многих отношениях обладают качествами, присущими лидеру, а истинных лидеров в должности руководителей в реальности можно встретить гораздо реже

Итак, в процессе анализа понятий «лидерство» и «руководство» можно сделать вывод, что между ними есть существенные отличия, но, тем не менее, они не могут существовать отдельно, поскольку их деятельность должна способствовать эффективной работе всей команды.

Достижения целей организации руководители обычно добиваются с помощью подчиненных, а именно контролируют их поведение и любые отклонения от плана, при несоответствии которых незамедлительно реагируют на них. Лидеры же строят систему доверия и мотивации и вдохновляют своих подчиненных. Они доверяют групповой работе. Несмотря на то, что руководство является основополагающей частью эффективного управления, лидерство часто не является продуктивным управлением. Руководитель становится руководителем при распределении полномочий, но в отношении лидеров данное правило не действует.

Вывод по первой главе

Задачи первой главы заключались в изучении специальной литературы по проблеме исследования, а именно: 1) в теоретическом исследовании понятия «конкурентоспособность» организации и факторов, ее определяющих; 2) в рассмотрении методов оценки конкурентоспособности организации; 3) исследовать сущности лидерства как основы эффективности руководства.

1) Конкурентоспособность организации – это категория, включающая экономическую и организационную составляющие, создающие преимущества для субъекта и включающая в себя управленческий, экономический, производственный, кадровый, маркетинговый, технический и иной потенциал. Все выше указанное позволит увеличить уровень конкурентоспособности предприятия, приспособиться к меняющимся внешним условиям рынка и выдержать конкуренцию со стороны других участников рынка.

Внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать эффективные решения, способствующие стабильному развитию предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и в какой отрасли применяются.

2) Во втором параграфе, нами были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности организации. Цели оценки конкурентоспособности организации заключается в: 1) разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности; 2) выборе контрагентов для совместной деятельности; 3) составлении программы выхода предприятия на новые рынки сбыта; 4) осуществлении инвестиционной деятельности; 5) осуществлении государственного регулирования экономики.

Основные из известных методов оценки конкурентоспособности предприятий: метод оценки конкурентоспособности организации с помощью метода «бенчмаркинга» (от англ. bench mark – начало отсчета); метод оценки конкурентоспособности организации с помощью сравнительного анализа на параметрической основе; метод оценки конкурентоспособности организации с помощью PEST-анализа; метод оценки конкурентоспособности организации с помощью SWOT-анализа; метод оценки конкурентоспособности организации с помощью анализа финансовых показателей организации (считается одним из самых простых и эффективных).

В практической части выпускной квалификационной работы будут использованы три основных (и часто применяемых) метода оценки конкурентоспособности предприятия: анализ финансовых показателей, PEST анализ и SWOT-анализ.

3) В третьем параграфе были рассмотрено лидерство как основы эффективного руководства организацией.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных. Вышеприведенные определения не подразумевают необходимости лидерства только для какого-то определенного типа организаций. Речь идет о взаимодействии или взаимовлиянии между людьми в рамках любого вида деятельности (образование, здравоохранение, бизнес).

Основа лидерства – правильное использование формальных и неформальных инструментов для достижения целей. Настоящий лидер должен обладать набором полезных качеств, быть продуктивным, понимать мотивы и намерения других людей. Важны личная эффективность, профессионализм и авторитет.

Стиль руководства в контексте управления – это привычная мера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. Стиль руководства типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Лидерство руководителя выражается в его способности использовать все управленческие рычаги для достижения целей компании и умения использовать власть для ускорения этого процесса. Главное отличие власти от лидерства в совместности целей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»

2.1 Анализ конкурентоспособности ООО «Завод «ЖБИ «Урал» и влияния лидерства на ее повышение

Полное фирменное наименование Общества – Общество с ограниченной ответственностью «Завод ЖБИ «Урал».

Сокращенное фирменное наименование Общества – ООО «ЖБИ «Урал».

Место нахождения Общества: 456306, Российская Федерация, Челябинская обл., г. Миасс, Динамовское шоссе, д.4, оф.7.

Общество является юридическим лицом, созданным по законодательству Российской Федерации.

Общество состоит из структурных подразделений: производств, центров, служб, комбинатов, трестов, департаментов, управлений, цехов, отделов и иных подразделений.

Структурные подразделения Общества не являются юридическими лицами и действуют на основании соответствующих Положений, утверждаемых Генеральным директором Общества или иными лицами в установленном порядке.

Основной целью Общества является получение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- Производство и продажа ЖБИ;
- литейное производство;
- производство запасных частей и инструментов;
- торговля автотранспортными средствами;
- восстановление и ремонт машин и механизмов;

- транспортировка грузов и многое другое.

Завод ЖБИ «Урал» сегодня это :

- высокоорганизованное динамично развивающееся предприятие с чёткой структурой производства и хорошо налаженными связями с поставщиками;

- опытные и квалифицированные сотрудники;

- высокое качество обслуживания клиентов;

- надежность и оперативность в работе;

- высокий контроль качества инертных материалов, цемента и металла.

Главным принципом работы является максимальное удовлетворение потребностей клиентов. Высококвалифицированный персонал формирует индивидуальный подход к каждому покупателю, что позволяет находить наиболее эффективные формы сотрудничества.

Оптимальные и актуальные цены, гибкая система накопительных скидок, быстрое обслуживание клиентов в офисе и оперативная отгрузка железобетона, комплектация заказов, доставка автотранспортом, ж/д контейнерами, вагонами – важнейшие факторы, которые позволяют компании увеличивать круг новых партнеров, клиентов и поддерживать постоянных.

«Завод ЖБИ «Урал» – это современное предприятие со своей инфраструктурой, имеющее свой автопарк, погрузочное оборудование, подъездные железнодорожные пути и осуществляющее весь комплекс изготовления и доставки продукции своим заказчикам. Предприятие располагает производственно-складскими мощностями, позволяющими предлагать широкий перечень продукции как для гражданского, так и для промышленного строительства. Ассортимент продукции позволяет использовать изделия завода ЖБИ «Урал» в процессе всего цикла строительных работ: от фундамента здания до отделки и благоустройства территории.

Проведем краткий анализ конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Анализ экономической информации внешней и внутренней среды организации проведем на примере ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Проведем оценку текущего состояния компании. На первом этапе проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности организации (таблица 4).

Таблица 4 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Наименование показателя	2022	2021	2020	Отклонен ия 2020- 2021 (+,-)	Темп изменен ия 2020- 2021 (%)	Отклоне ния 2021- 2022 (+,-)	Темп изменен ия 2021- 2022 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации продукции (товаров, работ и услуг) (без НДС), тыс. руб.	178765	131918	128920	2 997	-2,3%	46847	35,5%
2. Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	72609	50156	35262	-28 839	42,2%	22454	44,8%
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	106155	81762	93658	93 658	-12,7%	24393	29,8%
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	106155	81762	93658	93 658	-12,7%	24393	29,8%
4. Расходы на реализацию (коммерческие расходы), тыс. руб.	-21 006	-20 336	-28 839	8 503	-29%	-669,9	3,3%
5. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	81009	57272	62312	-5 040	-8%	23737,4	41,4%

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Прочие доходы, тыс. руб.	8 914	5 475	4 620	854	18%	3439,3	62,8%
7. Прочие расходы, тыс. руб.	-8 515	-8 114	-8 662	547	-6%	-401,1	4,9%
8. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	104133	57038	58510	10781	-2,5%	47095	82,6%
9. Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	-12 669	-8 925	-9 056	131	-1%	-3744	42%
10. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	89 949	47 428	49 029	-1 601	-3	42521	90
11. Рентабельность (убыточность) по чистой прибыли, % (чист. Приб/выручка), тыс. руб.	50,3	36,0	38,0	-2,1	-5,5	14,4	40,0
12. Рентабельность продаж, % (Приб от реализации/выручка), тыс. руб.	45,3	43,4	48,3	-4,9	-10,2	1,9	4,4
13. Рентабельность продаж, % (Приб от реализации/выручка,) тыс. руб.	45,3	43,4	48,3	-4,9	-10,2	1,9	4,4
14. Рентабельность затрат, % (чист. прирб/себестоимость), тыс. руб.	123,9	94,6	139,0	-44,5	-32,0	29,3	31,0

Динамика основных финансово-экономических показателей представлена на рисунке 3.

Выводы:

1. Выручка ООО «Завод ЖБИ «Урал» в 2022 году выросла на 35,5% по отношению к 2021 году. Причиной послужило наращивание объёмов добычи и реализации нефтепродуктов. На рост выручки от реализации так же повлияло изменение цен, в 2020 году произошел их значительный рост.

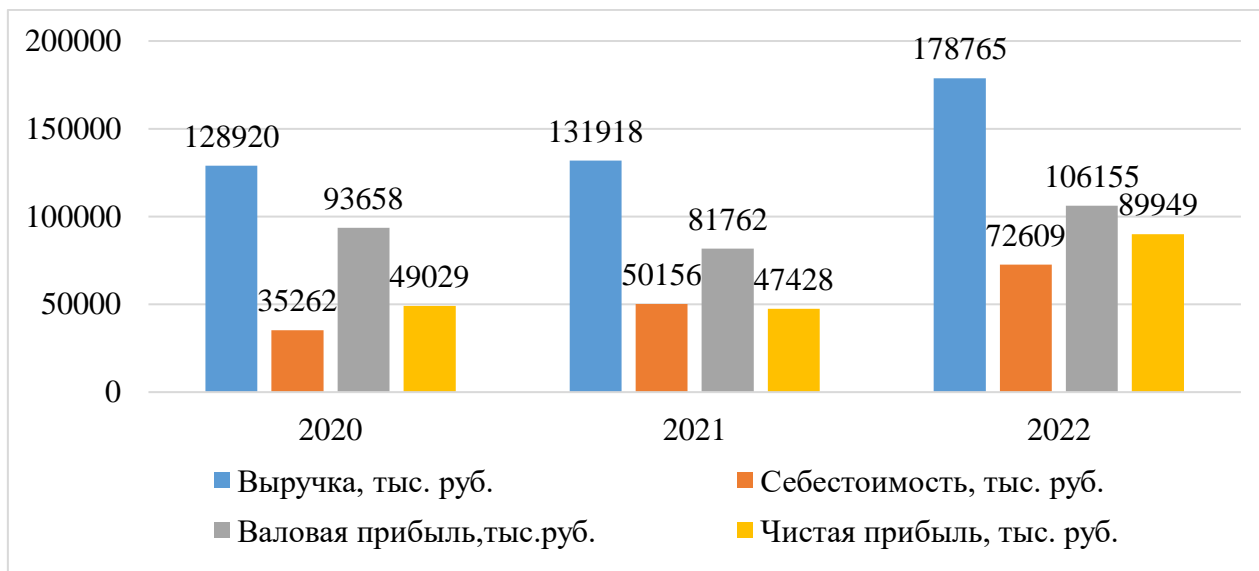


Рисунок 3 – Динамика основных финансово-экономических показателей ООО «Завод «ЖБИ «Урал»

2. Наблюдается рост валовой прибыли на 29,8% в 2022 году, т.к. выручка от реализации продукции выросла, и на рост валовой прибыли не смог повлиять даже незначительный рост себестоимости.

3. Из вышеприведенных данных можно увидеть, что чистая прибыль ООО «Завод ЖБИ «Урал» в 2022 году выросла на 90,0% по сравнению с 2020 годом вследствие роста прочих доходов на 62,8%. В 2021 году чистая прибыль компании имела снижение на (3) % по отношению к 2020 году и в абсолютном выражении показатель составил (1 601 тыс. руб.).

Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 4.

Выводы:

1. Рентабельность по чистой прибыли показывает прибыльность предприятия по созданию нормы чистой прибыли на 1 рубль реализованной продукции. В 2020 году рентабельность имела положительное значение, составив 38,0%, в 2021 году показатель имел тенденцию к снижению составив

36,0%, абсолютное отклонение составило (2,1) %, темп роста составил (5,5)%. В 2022 году ситуация изменилась, показатель составил 50,3%, изменение составило 40,0%.

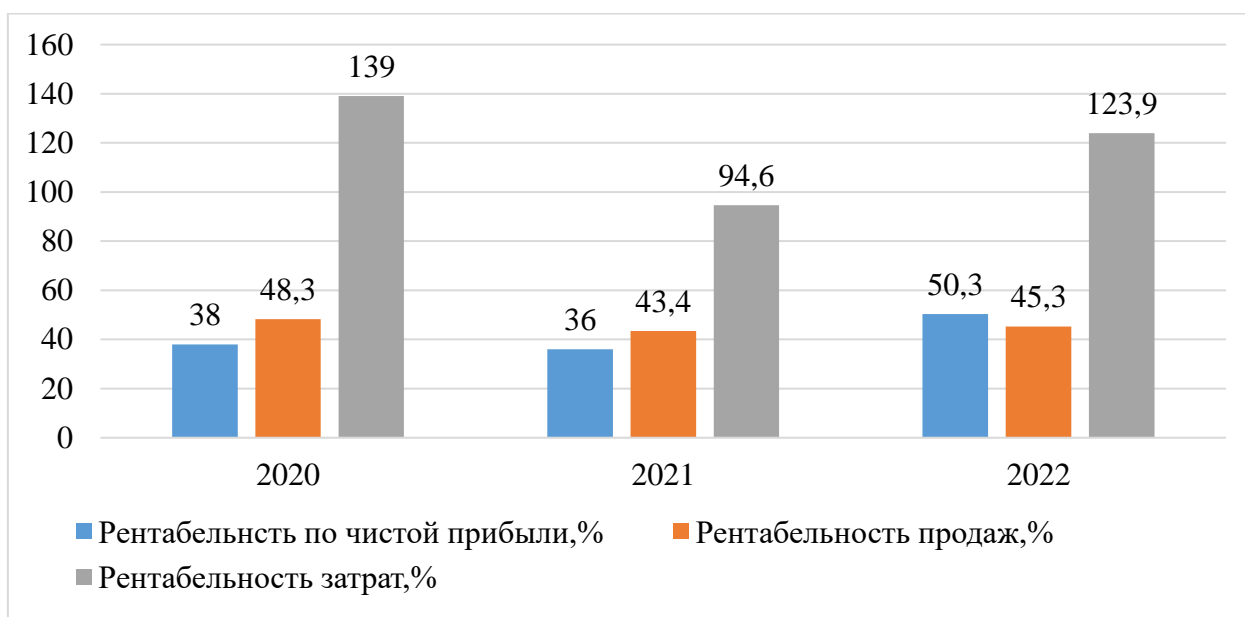


Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности ООО «Завод ЖБИ «Урал»

2. Рентабельность продаж, показывающая долю, прибыли в каждом заработанном рубле и являющаяся индикатором ценовой политики компании, т.е. способности компании контролировать издержки – имела высокое значение. Резких скачков не было, показатель составил более 43% на протяжении всего анализируемого периода: 2020 – 48,3%, 2021 – 43,4 (темп роста составил -10,2%), абсолютное отклонение составило (4,9%). В 2022 году коэффициент вырос на 1,9% по отношению к 2021 году, темп роста составили 4,4%, темпы роста выручки. Вполне вероятно, что это происходит из-за повышения цен на продукцию.

3. Рентабельность затрат, характеризует окупаемость затрачиваемых на производство средств. Показывает, насколько эффективны затраты. В случае компании ООО «Завод ЖБИ «Урал» рентабельность затрат в 2021 году имела положительное значение, составив 94,6%, темп роста к 2020 году составил (32) %, абсолютное отклонение составило (44,5)%. В 2022 году

рентабельность затрат выросла, составив 123,9%, темп роста составил 31,0%. За счет снижения себестоимости и роста чистой прибыли на 90,0% (в абсолютном выражении на 42521 тыс. руб.).

Далее, проведём анализ баланса и платёжеспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал» (таблица 5).

Таблица 5 – Коэффициенты, характеризующие ликвидность ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Коэффициенты ликвидности	Нормальное ограничение	2022	2021	2020	Отклонение 2020-2021	Отклонение 2021-2022
Общий показатель ликвидности (к-т общей ликвидности)	Кл об > 1	1,09	1,07	1,09	-0,02	0,01
К-т абсолютной ликвидности	$K > 0,2 - 0,7$	0,19	0,17	0,19	-0,02	0,02
Промежуточный к-т ликвидности	$K \geq 0,7$, желат. = 1	3,18	3,88	3,61	0,28	-0,71
К-т текущей ликвидности	$K = 1$, оптим. = 1,5 – 3.	3,32	3,93	3,79	0,14	-0,61
К-т маневренности функционирующего капитала	Уменьшение показателя - положительный факт Оптимально от 0 до 1	0,18	0,18	0,17	0,007	-0,001
Доля оборотных средств в активах	$D > 0,5$	0,26	0,26	0,31	-0,05	0,00

Динамика показателей ликвидности ООО «Завод ЖБИ «Урал» представлена на рисунке 5.

Выводы:

1. Коэффициент общей ликвидности. Показывает способность компании погашать краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов. Коэффициент за весь промежуток времени с 2020 по 2022 год не испытывает резких изменений. Значение данного показателя выше нормы, а это значит, что предприятие в состоянии расплатиться со своими

обязательствами. Самое низкое значение зафиксировано в 2021 году, но при этом оно было выше нормативного значения.

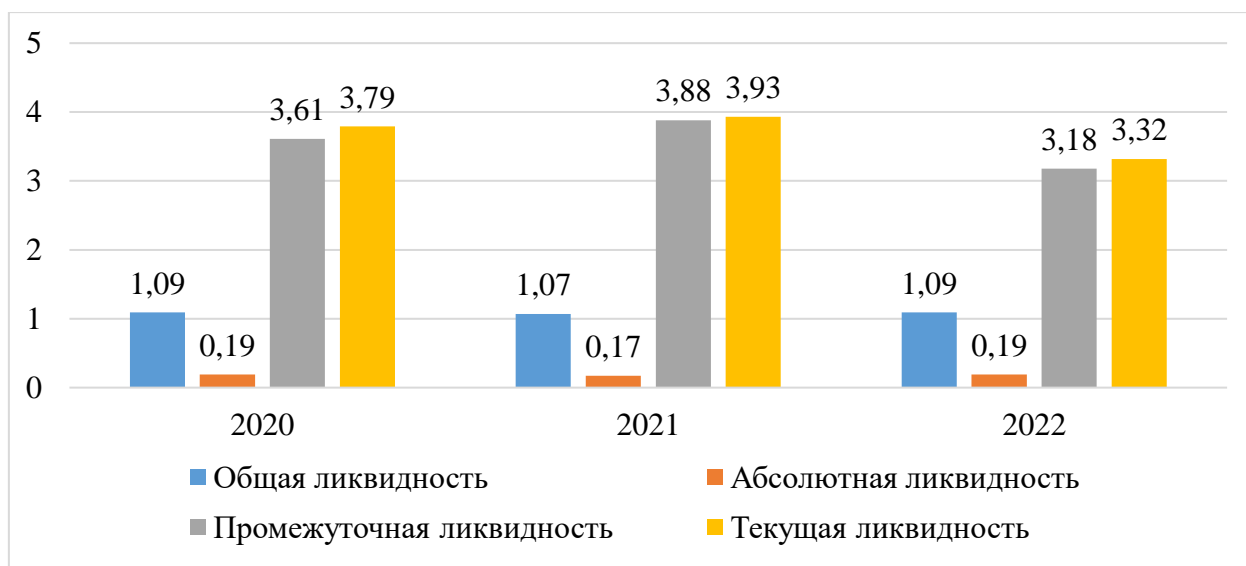


Рисунок 5 – Динамика показателей ликвидности ООО «Завод ЖБИ «Урал»

2. Коэффициент общей ликвидности. Показывает способность компании погашать краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов. Коэффициент за весь промежуток времени с 2020 по 2022 год не испытывает резких изменений. Значение данного показателя выше нормы, а это значит, что предприятие в состоянии расплатиться со своими обязательствами. Самое низкое значение зафиксировано в 2021 году, но при этом оно было выше нормативного значения.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности. Коэффициент характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений. У ООО «Завод ЖБИ «Урал» этот показатель не соответствует норме, он находится ближе к нижнему пределу значения (0,2). Это говорит о том, что платежеспособность у предприятия достаточно высокая. В скором времени ООО «Завод ЖБИ «Урал» будет способен погасить свои текущие обязательства за счет ликвидных оборотных активов.

4. Промежуточный коэффициент ликвидности. Коэффициент показывает, насколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. Коэффициент выше нормы за все 3 года. В 2021 году показатель самый высокий, т.к. снизились краткосрочные обязательства.

5. Коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент показывает способность компании погашать текущие краткосрочные обязательства. С помощью него кредиторы могут произвести оценку финансового положения организации. За период 2020-2022 годов этот показатель так же находится в пределах выше нормы. Это указывает на то, что у ООО «Завод ЖБИ «Урал» краткосрочные обязательства в пределах допустимой нормы. Выше всего показатель в 2020 году вследствие практически таких же оборотных активов, но в пределах нормы краткосрочные обязательства. В течение анализируемого периода не было трудностей с погашением текущих обязательств.

6. Коэффициент маневренности функционирующего капитала. Динамика коэффициента маневренности функционирующего капитала ООО «Завод ЖБИ «Урал» представлена на рисунке 6.

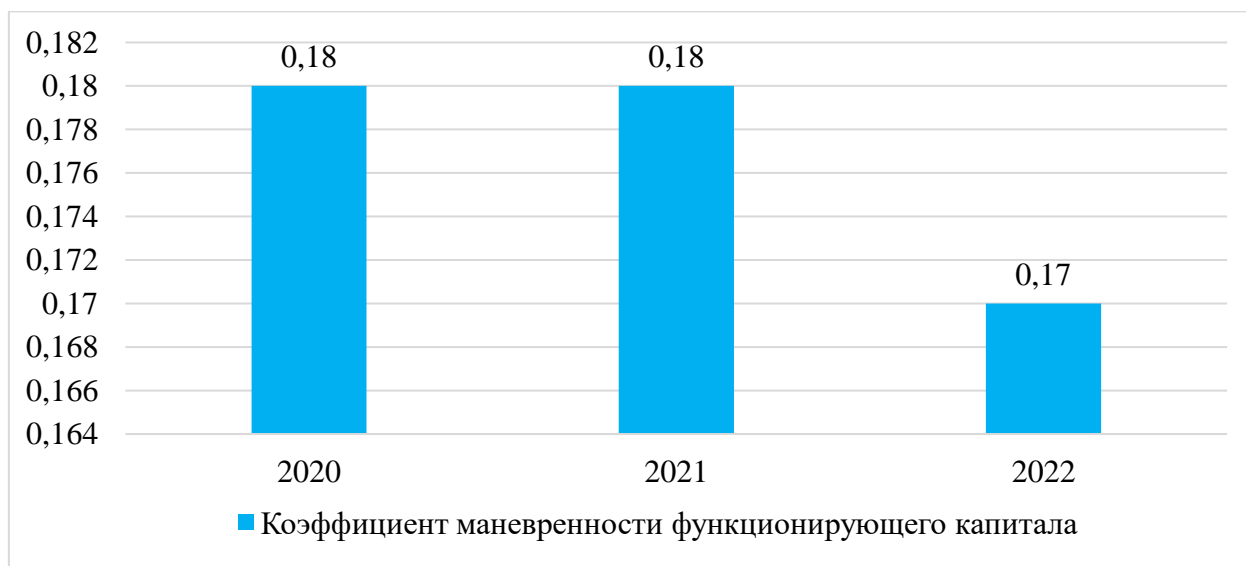


Рисунок 6– Динамика коэффициента маневренности функционирующего капитала ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Коэффициент показывает, какая часть активов обездвижена и не используется предприятием, и где можно найти скрытые резервы для поиска

финансирования. Данный показатель у ООО «Завод ЖБИ «Урал» в пределах нормы, выше нуля. Это демонстрирует высокую финансовую устойчивость, оборотный капитал формируется за счет собственных средств.

7. Доля оборотных средств в активах. Доля оборотных средств в активах представляет собой отношение оборотных средств (оборотных активов по балансу) к общему объему активов (сумме оборотных и внеоборотных активов по балансу) (рисунок 7).

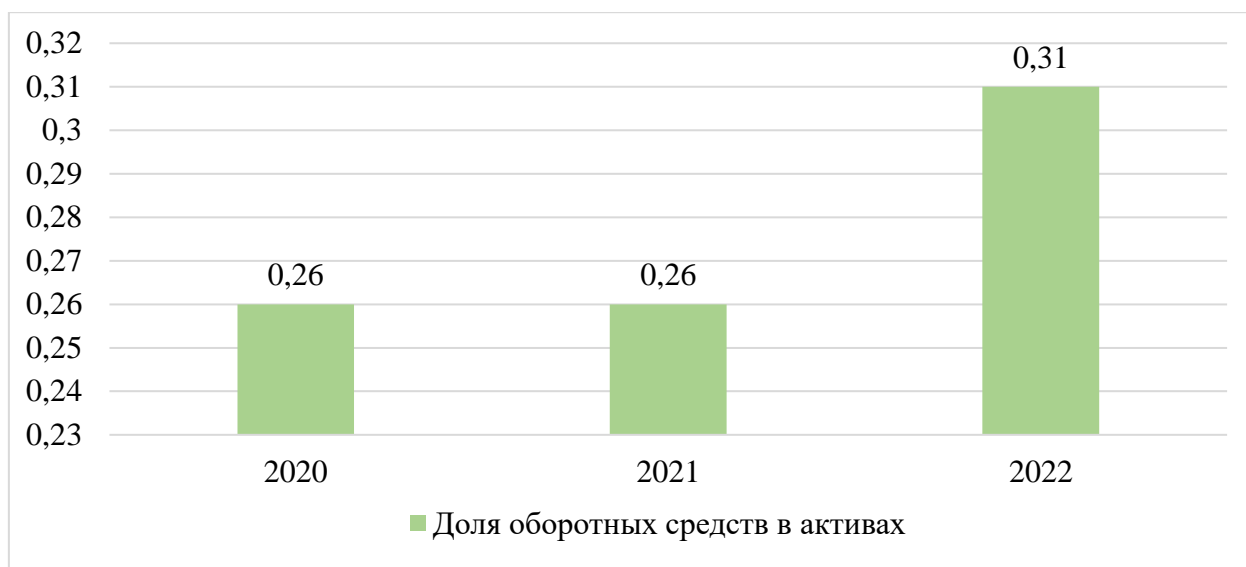


Рисунок 7 – Доля оборотных средств в активах ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Это единственный показатель, значение которого выше допустимой нормы. В 2020-2021 годах доля оборотных средств в активах находится на одном уровне и составляет 26%. В 2022 году ситуация меняется, доля оборотных средств в активах составила 31%., происходит рост доли оборотных активов и выход на границу с нормой значения. Поэтому можно сделать вывод, что ликвидность активов компании не столь высока, как и ее платежеспособность.

В таблице 6 произведем расчёт активов и обязательств

Таблица 6 – Расчеты активов и обязательств ООО «Завод ЖБИ «Урал»»

Показатель	2022	2021	2020
1	2	3	4
A1(1250+1240)	40 359	28 384	25 095
A2(1230)	17 532	15 729	18 829

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
A3(1210+1220+1260)	7 196	5 514	4 533
A4(1100+1170)	180847	139000	105562
П1(1520)	18206	11318	10272
П2 (1510+1550+1540)	1409	1312	2516
П3(1400)	6943	7187	14087
П4(1300)	219376	168811	127145

Далее рассмотрим неравенства платежеспособности: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$;
 $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$

Таблица 7 – Анализ активов и пассивов ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Нормативные показатели	Соотношение активов и пассивов баланса		
	2022	2021	2020
$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \leq П3$	$A3 \leq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \geq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

На основе анализа данных можно сделать выводы:

- Т.к. $A1 \geq П1$, значит у организации достаточно абсолютно ликвидных активов на покрытие срочных обязательств на протяжении всего анализируемого периода.
- Т.к. $A2 \geq П2$, значит организация сможет с помощью быстро ликвидных активов осуществить платежи по пассивам с текущей срочностью на протяжении всего анализируемого периода.
- Т.к. $A3 \geq П3$, то в долгосрочной перспективе по показателю 2022 года ООО «Завод ЖБИ «Урал» может быть платежеспособным.
- Т.к. $A4 \leq П4$, то можно сделать вывод о том, что организация является финансово устойчивой на протяжении всего анализируемого периода.

У ООО «Завод ЖБИ «Урал» за все 3 года наблюдается устойчивое финансовое состояние, компания способна осуществлять платежи как в настоящем, так и в относительном будущем.

8. Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой деятельности. Положительное значение коэффициента указывает на то, что все оборотные активы предприятия сформированы за счет собственных источников.

Для оценки деловой активности предприятия необходимо рассчитать значения характеризующих её показателей (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели деловой активности ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Наименование показателя	Порядок расчета показателя	2022	2021	2020
1	2	3	4	5
Ресурсоотдача(выручка от продаж/ ср активы /2)	Объем продаж, приходящийся на 1 руб. вложенных средств	0,81	0,61	0,99
Фондоотдача (выручка/ ср осн. Ср)	Объем продаж, приходящийся на единицу стоимости ОФ	1,51	1,20	1,40
К-т оборачиваемости собственного капитала (выр/ср соб к)	Объем продаж, приходящийся на 1 руб. собственного капитала	0,81	0,68	0,87
К-т оборачиваемости мобильных средств (выр/ вел обор ср /2)	Объем продаж, приходящийся на 1 руб. оборотных средств	2,75	2,30	2,63
К-т оборачиваемости материальных оборотных средств (МОС) (выр/ ср запасы и НДС)	Объем продаж, приходящийся на 1 руб. запасов	32,34	26,83	33,31
Оборачиваемость запасов в днях	365 : К-т обор. МОС	11,29	13,60	10,96
К-т оборачиваемости дебиторской задолженности(выр/ деб. з-ть/2)	Объем продаж, приходящийся на 1 руб.	10,20	7,93	7,46
Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях	365 : К-т обор.	35,80	46,01	48,92
К-т оборачиваемости кредиторской	Объем продаж, приходящийся на 1 руб.	9,82	8,94	11,94

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
задолженности(выр/к-я з-ть/2)	кредиторской задолженности			
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях	365 : К-т обор.	37,17	40,84	30,56

Анализируя деловую активность ООО «Завод ЖБИ «Урал» (расчеты представлены в таблице 8), сделаем следующие выводы:

1. Определение коэффициента ресурсоотдачи наглядно показывает, сколько рублей прибыли получает компания с каждого рубля, вложенного в активы. В 2020 году этот показатель составил 0,99 руб., в 2021 году произошло снижение показателя, вызванное снижением показателя средних активов компании. В 2022 году показатель составил 0,81 руб. Рост показателя произошел за счет роста выручки от реализации за 2022 год. Следовательно, за крайний период капитал оборачивался немного быстрее и каждый рубль актива компании принес больше прибыли на рубль вложенных средств.

2. Коэффициент фондоотдачи показывает интенсивность и результативность использования основных средств. Эффективность использования производственных фондов немного выросла в 2022 году, составив 1,51, рост показателя произошел за счет увеличения выручки от реализации и снижения основных средств компании.

3. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала характеризует эффективность управления собственным капиталом. В 2020 и в 2022 году показатель имел достаточно высокое значение 0,87 и 0,81 соответственно, рост показателя обусловлен ростом выручки от реализации. При этом у предприятия достаточно собственных оборотных средств на протяжении всего периода.

4. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств показывает число оборотов оборотных средств за изучаемый период. Данные коэффициенты практически не изменялись за 3 года. Рост показателя указывает на то, что ООО «Завод ЖБИ «Урал» достаточно собственных

оборотных средств для операционной и текущей деятельности. Предприятие не нуждается в дополнительных привлечённых средствах.

5. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств показывает число оборотов материальных средств, так же по значению этого показателя можно сделать вывод о рациональности использования оборотных средств. Рост этого коэффициента за исследуемый период говорит об снижении запасов и возможном улучшении продаж.

Динамика показателей оборачиваемости ресурсов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности представлена на рисунке 8.

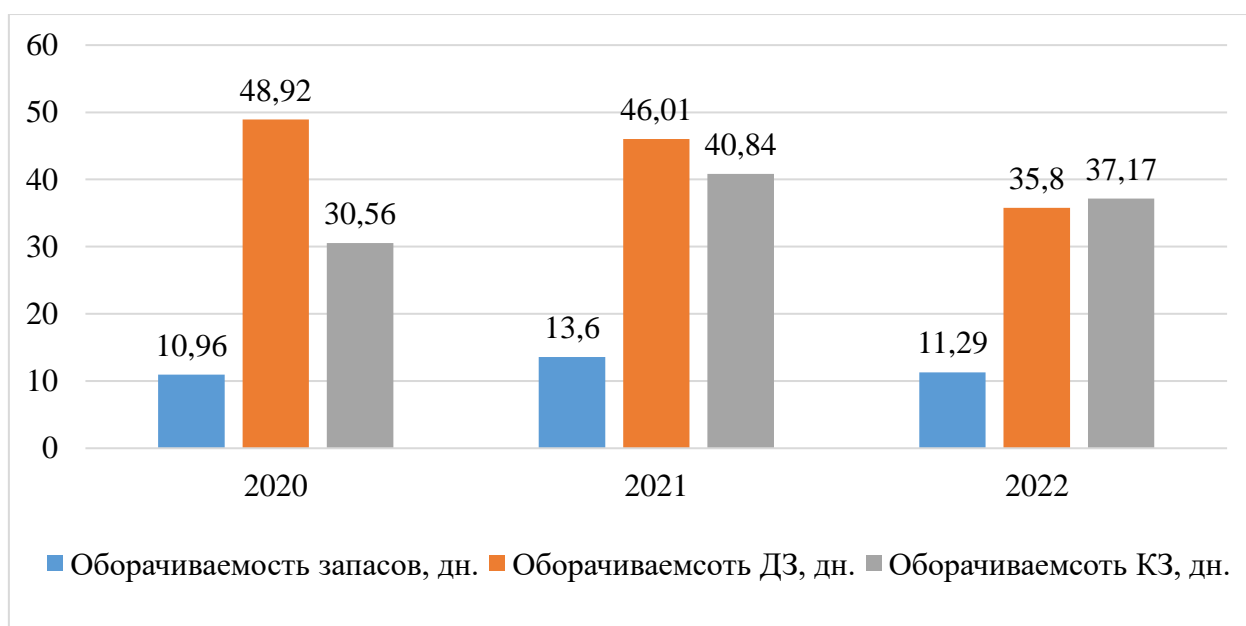


Рисунок 8 – Показатели оборачиваемости ресурсов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности ООО «Завод «ЖБИ «Урал»

6. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств показывает число оборотов материальных средств, так же по значению этого показателя можно сделать вывод о рациональности использования оборотных средств. Рост этого коэффициента за исследуемый период говорит об снижении запасов и возможном улучшении продаж.

7. Коэффициент оборачиваемости запасов в днях показывает временной промежуток, в течение которого сырье (запасы) компании

проходят полный оборот. В 2020 году оборачиваемость запасов в днях составила 10,96 дн., в 2021 году показатель составил 13,60 дней – оборачиваемость замедлилась, но в 2022 году ситуация стабилизировалась и показатель оборачиваемости запасов составил 11,29 дн. Это значит, что сырье компании стало оборачиваться быстрее, т.к. объем продаж, приходящийся на 1 рубль запасов вырос.

8. Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности показывает объем продаж, приходящийся на 1 рубль дебиторской и кредиторской задолженности. Оба показателя имеют тенденцию к росту своего значения к крайнему периоду. Для этого и других показателей оборачиваемости не существует четких нормативных рамок, потому что это зависит от работы предприятия, а также для выбранной отрасли. За 3 года коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности растут, а значит и финансовая устойчивость компании. В случае ООО «Завод ЖБИ «Урал» оборачиваемость дебиторской задолженности была мене 10 дней, к концу 2022 немного увеличилась. Для кредиторской же задолженности важна высокая скорость погашения своей задолженности компанией перед поставщиками. Кредиторскую задолженность ООО «Завод ЖБИ «Урал» погашает быстрее и укладывается немногим более чем в месяц (37 дней).

Динамика операционного и финансового циклов ООО «Завод ЖБИ «Урал» представлена на рисунке 9.

Продолжительность операционного и финансового цикла. На протяжении анализируемого периода видим тенденцию к снижению рассматриваемых показателей, что в динамике является положительной тенденцией. Сокращение операционного цикла произошло за счет ускорения производственного процесса и оборачиваемости дебиторской задолженности. А вот положительная динамика финансового цикла достигнута за счет не критичного замедления кредиторской задолженности.

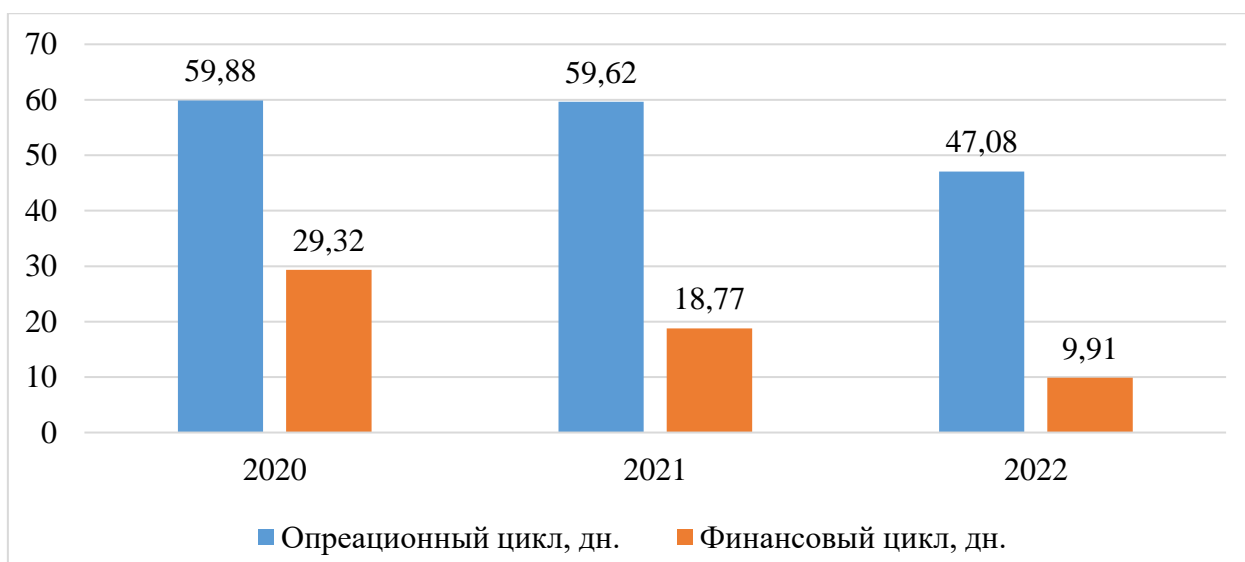


Рисунок 9 – Динамика операционного и финансового циклов ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Далее применим второй метод оценки – PEST-анализ, который позволит выявить политические, экономические, социальный и технологические аспекты внешней среды, влияющие на изучаемую организацию. Анализ представлен в табличной форме (таблица 9).

Таблица 9 – PEST – анализ ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Факторы среды	Оценки			
	Влияние на отрасль	Влияние на организацию	Направленности влияния	Интегральная
1	2	3	4	Ст.2х3х4
Политические				
Минимальное воздействие на отрасль со стороны государства	2	2	+1	+4
Введение новых законов относительно качества изделий ЖБИ и стандартов производства (ужесточение требований)	3	2	-1	-6
Напряженные отношения (мировой кризис) со многими странами (экспортеры и импортеры). Военная операция в Украине (начало 24 февраля 2022-продолжается по настоящее время), санкции Запада – готовится 11 пакет (по состоянию на 15.06.2023г. пакет еще не принят).	3	2	-1	-6

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
Слабое государственное регулирование в отрасли (отсутствие программ развития, поддержки и др.)	3	1	-1	-3
Повышение ряда тарифов (налоговая политика), рост НДС	3	2	-1	-6
Экономические				
Падение национальной валюты и рост иностранной валюты	3	2	-1	-6
Нестабильная экономическая ситуации в мире	2	2	-1	-4
Рост цен на сырье в связи с введением санкций	3	3	-1	-9
Уровень развития экономики в регионе	2	1	-1	-2
Социальные				
Ритм жизни становится все более и более активным (возрастает и активность потребителей)	2	3	+1	+6
Рост средней продолжительности жизни	2	2	+1	+4
Приобщение людей к здоровому образу жизни (снижение сахара, соли и жиров в продуктах)	2	3	-1	-6
Снижение численности населения за 2020-2023 годы	2	2	-1	-4
Падение рождаемости и рост оттока жителей в другие страны за 2022-2023 годы	2	2	-1	-4
Нематериальные активы, как растущий фактор рыночной конкуренции	2	3	-1	-6
Технологические				
Появление новых инноваций в технологиях производства изделий ЖБИ	2	3	+1	+6
Инновационное развитие отрасли	3	1	+1	+3
Развитие средств коммуникации (Интернет)	2	3	+1	+6
Разработка новых технологий производства изделий ЖБИ	2	3	+1	+6
= ИТОГО	x	x	x	-27

Шкала оценки факторов влияния:

3-х бальная система оценки (3 – сильное влияние; 2 – умеренное влияние; 1 – слабое влияние).

Направленность влияния: -1 – негативная, +1 – позитивная.

Проведя PEST-анализ, можно сделать вывод, что внешняя среда оказывает в большей степени негативное влияние на ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Выводы:

1. Политические факторы влияют негативно на деятельность организации. ООО «Завод ЖБИ «Урал» разрабатывать новые системы работы, расширять отделы качества (соответствие мировым стандартам качества) и ужесточать контроль над производимой продукцией. Повышение ряда тарифов (налоговая политика) – пересмотр ценовой политики. Напряженные отношения со многими европейскими странами – разработка новых условий поставок продукции. Отметим, что один из данных факторов (минимальное воздействие на отрасль со стороны государства) все же оказывает больше положительно влияние, так как позволяет организации самостоятельно выбирать пути развития (государство не ставит определённых рамок).

2. Экономические факторы также оказывают негативное влияние на функционирование ООО «Завод ЖБИ «Урал». Падение национальной валюты и рост иностранной валюты; нестабильная экономическая ситуация в мире; рост цен на сырье в связи с введением санкций и др. только усугубляет текущее финансовое положение предприятия, заставляя больше инвестировать и искать новые источники средств. Большую зависимость ООО «Завод ЖБИ «Урал» имеет от налоговой политики государства. Реализация планируемых проектов в условиях кризисного падения цен не является экономически выгодной.

3. Социальные факторы оказывают как положительное (с каждым годом растет активность потребителя и его средняя продолжительность жизни), так и отрицательное воздействие (снижение численности населения России, отток жителей из страны и падение рождаемости).

4. Технологические факторы оказывают положительное влияние как на отрасль, так и на само предприятие. Развитие средств коммуникации (Интернет), разработка новых технологий и инноваций в отрасли и т.д. позволяет предприятию увеличивать свои конкурентные преимущества.

Анализируя результаты PEST-анализа, заметим, что предприятие больше всего зависит от экономических, социальных и технологических факторов. Только грамотное ведение ценовой политики, пристальное наблюдение за быстроизменяющимися вкусами и предпочтениями потребителей, развитие Интернет-коммуникаций поможет увеличить уровень конкурентоспособности, и решит часть существующих проблем.

Далее, проведем SNW-анализ ООО «Завод ЖБИ «Урал» (таблица 10).

Таблица 10 – SNW-анализ ООО «Завод ЖБИ»

Фактор и стратегическая позиция	Качественная оценка позиций			Примечание
	S	N	W	
1	2	3	4	5
Стратегия компании		X		Стратегия ООО «Завод ЖБИ «Урал» находится в центре, реакцию на рыночные изменения нельзя назвать активной. Нет стратегии доминирования на рынке, хотя есть попытки позиционирования изделий ЖБИ.
Стратегия развития компании		X		Позиция нейтральная, намечается сдвиг в сторону усиления позиции, внедряются инновации.
Структура аппарата управления	X			Сильная.
Финансовое состояние	X			Сильное, но при этом необходимо проводить регулярный мониторинг, в целях не допущения снижения позиции.
Уровень конкурентоспособности компании и ее нефтепродуктов	X			В своем регионе ООО «Завод ЖБИ «Урал» занимает достаточно прочные позиции на рынке строительной продукции, осваиваются новые направления применения изделий ЖБИ.

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Ресурсная база	X			Высокий уровень.
Организация сбытовой сети		X		Налажен, на достаточно высоком уровне, требуются постоянные нововведения.
Применение IT-технологий	X			На высоком уровне.
Лидерские качества менеджмента		X		Долгий прием клиентов, невозможность справиться с потоком клиентов
Производственные мощности		X		Выше среднего. Происходит постоянное обновление, внедряются инновации.
Коммуникации маркетинга.		X		Выше среднего, использование инструментов маркетинга по продвижению продукции ЖБИ не регулярное и не полное (или только буклеты или только реклама на ТВ и только когда есть на это лишние деньги)
Бренд		X		Известный.
Трудовые ресурсы	X			На высоком уровне, персонал постоянно обучается и повышает квалификацию.
Имидж компании на рынке среди потребителей	X			Известный, Челябинская область, Свердловская область, Тюменская область, Ханты-Мансийская область, Сибирь. Выход на зарубежные рынки.
Взаимоотношения с конкурентами		X		Нейтральное. Борьбы и деления рынка нет.
Степень инноваций		X		Цены на инновации высокие, но позиция компании в отношении инноваций положительная. Инновации покупаются и внедряются.
Уровень конфликтности			X	Уровень конфликтности высокий
Психологический климат	X			На высоком уровне. Есть помощь в адаптации персонала, работает система наставничества. В компании высокие перспективы карьерного роста.

*Данные для анализа взяты на официальном сайт ООО «Завод ЖБИ «Урал» г. Миасс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gbiural.ru/> (01.05.2023).

Выводы:

1. В качестве сильных сторон компании ООО «Завод ЖБИ «Урал» можно выделить: организационная структура аппарат управления; имидж компании на рынке; благоприятный психологический климат; уровень конкурентоспособности предприятия и его изделий ЖБИ; ресурсная база; финансовое состояние; трудовые ресурсы; степень инноваций; психологический климат.

2. В качестве нейтральных сторон ООО «Завод ЖБИ «Урал» можно выделить: стратегия предприятия; уровень конкурентоспособности предприятия и его товаров; организация сбытовой сети; применение IT-технологий; лидерские качества менеджмента; производственные мощности; коммуникации маркетинга; бренд; взаимоотношения с конкурентами.

3. Слабыми сторонами ООО «Завод ЖБИ «Урал» являются: уровень конфликтности.

Таким образом, предприятие имеет достаточно высокий внутренний потенциал.

Далее, проведем анализ стейкхолдеров ООО «Завод ЖБИ «Урал» (таблица 11).

Таблица 11 – Группа стейкхолдеров ООО «Завод ЖБИ «Урал»*

Стейкхолдеры	Состав стейкхолдеров
1	2
Сотрудники (внутренние)	Совет директоров и топ-менеджмент Сотрудники Профсоюз Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули предприятие
Инвесторы (внутренние)	Институциональные инвесторы Банки Менеджеры и аналитики фондов Рейтинговые агентства и др.
Клиенты (внешние)	Конечные потребители Посредники Лица, оказывающие влияние при выборе изделий ЖБИ
Поставщики (внутренние)	Поставщики материалов Субподрядчики Консультанты по НИОКР

1	2
	Аутсорсинг Провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре
Конкуренты (внешние)	Прямые конкуренты
Правительство и регулирующие органы (внешние)	Профильные министерства, ведомства, комитеты и др.
Деловые партнеры (внутренние)	Лицензиаты Партнеры по НИОКР
СМИ (внешние)	Радио Телевидение Печатные издания Интернет

* Данные для анализа взяты на официальном сайт ООО «Завод ЖБИ «Урал» г. Миасс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gbiural.ru/> (01.05.2023).

Представленные в таблице группы стейкхолдеров можно условно разделить на внешних и внутренних. Внутренние на прямую влияют на стратегическую и операционную деятельность ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Внешние стейкхолдеры косвенно могут воздействовать на операционную деятельность ООО «Завод ЖБИ «Урал». Но они могут напрямую влиять на стратегию развития ООО «Завод ЖБИ «Урал».

SWOT-анализ (таблица 12) – заключительный метод оценки ООО «Завод ЖБИ «Урал», который включает в себя объединение уже полученной информации о деятельности предприятия.

Таблица 12 – SWOT-анализ ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Потенциальные сильные стороны (Strengths)	Потенциальные слабые стороны (Weaknesses)
1. Сырьевая база – находится непосредственно в Миассе (Холдинг «Урал-цемент»), высокий коэффициент возмещения запасов. 2. Динамическое развитие сети мелкооптовых продаж. 3. Использование передовых методов технологии производства изделий ЖБИ. 4. Устойчивое финансовое положение. 5. Лидерство на рынке изделий ЖБИ. 6. Стабильный кредитный рейтинг. 7. Квалифицированные и профессиональные сотрудники.	1. Высокие затраты на энергоресурсы. 2. Негативное воздействие на экологию. 3. Подверженность колебанию курса валют.

1	2
Потенциальные возможности (Opportunities)	Потенциальные угрозы (Threats)
1. Введение новых инноваций для технологического развития производства и расширения ассортимента 2. Улучшение инвестиционного климата в отрасли со стороны государства.	1. Высокая конкуренция в отрасли со стороны отечественных и зарубежных компаний. 2. Рост цен на сырье и увеличение тарифов (налоговая политика). 3. Расширение списка санкций ЕС.
1. Разработка новых технологий в данной отрасли 2. Увеличение доли рынка за счет внешней среды. 3. Расширение сегмента покупателей.	1. Влияние экономического кризиса на потребительский спрос. 2. Снижение покупательского спроса. 3. Развитие альтернативной изделий.

Анализируя результаты SWOT-анализа, можно сказать, что у ООО «Завод ЖБИ «Урал» много сильных сторон, которые помогают ей быть конкурентоспособной компанией на рынке. Так, например, сырьевая база находящаяся непосредственно в месте производства – г. Миасс (Холдинг «Урал-цемент»), высокий коэффициент возмещения запасов. Динамическое развитие сети мелкооптовых продаж. Использование передовых методов технологии производства изделий ЖБИ. Стабильная ресурсообеспеченность и проверенные поставщики, квалифицированные и профессиональные сотрудники, наличие специальной структуры в ООО «Завод ЖБИ «Урал», которая занимается инновациями и технологическим развитием и прочее.

Что касается слабых сторон, то их необходимо минимизировать (в лучшем случае устранять): низкая рентабельность по сравнению со среднеотраслевыми значениями; не достаточно высокая платежеспособность и финансовая устойчивость. Все это в дальнейшем может негативно отразиться на результатах деятельности предприятия и его уровне конкурентоспособности.

Основные возможности ООО «Завод ЖБИ «Урал» – введение новых инноваций для производства изделий ЖБИ. Разработка новых технологий в отрасли, улучшение инвестиционного климата в отрасли со стороны государства, увеличение доли рынка за счет внешней среды и т.д.

Основные угрозы ООО «Завод ЖБМ «Урал» – высокая конкуренция в отрасли, продолжение санкций со стороны ЕС, рост пошлин, рост цен на сырье, влияние возможного экономического кризиса.

Чтобы эффективно функционировать на рынке и достигнуть высокого уровня конкурентоспособности, ООО «Завод ЖБИ» необходимо использовать сильные стороны и возможности, устраняя слабые стороны и минимизируя угрозы.

Далее, охарактеризуем персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»

ООО «Завод ЖБИ «Урал» имеет достаточно сложную и широкую организационную структуру. Общая численность работников в 2022 году составила 610 человек.

Анализ движения персонала на ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022 гг. приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Движение персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022гг.

№ п/п	Показатели	Численность		
		2020	2021	2022
1.	Численность персонала на начало года	614	612	612
2.	Уволено, в т. ч.	26	29	27
	- по собственному желанию	22	27	21
	- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	6
3.	Принято на работу	24	30	25
4.	Численность персонала на конец года	612	613	610
5.	Среднесписочная численность персонала	613	612	611
6.	Коэффициент оборота по приему работников	0,04	0,05	0,04
7.	Коэффициент оборота по выбытию работников	0,04	0,05	0,05
8.	Коэффициент текучести кадров	0,04	0,05	0,05
9.	Коэффициент постоянства кадров	0,94	0,95	0,95

Проанализировав полученные коэффициенты можно сделать вывод, что в целом по предприятию рассчитываемые коэффициенты в 2021г. по отношению к 2020г. Имели следующую динамику:

– коэффициент оборота по приему работников: составил 0,05, коэффициент вырос на 0,01;

- коэффициент оборота по выбытию работников вырос и составил 0,05;
- коэффициент текучести кадров: коэффициент текучести кадров снизился и составил в 2021 году 0,05 (2020 год – 0,04), рост коэффициента вызван прежде всего тем, что заработная плата на предприятии на протяжении 2020-2021 гг. незначительная, и не смотря на последствия экономического кризиса 201г., часть персонала ищет более подходящую работы с более высокой заработной платой;
- коэффициент постоянства кадров на протяжении 2020-2021 годов держался на уровне 0,94-0,95.

На рисунке 10 приведена диаграмма движения численности персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022гг.

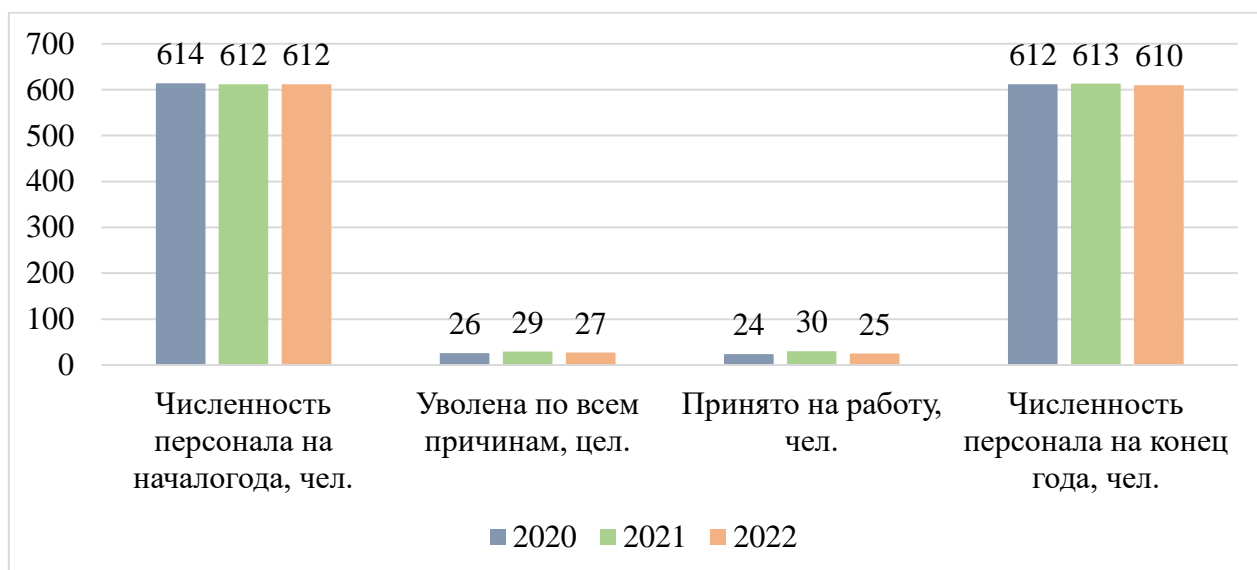


Рисунок 10 – Динамика движения численности персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022 годы

В 2022 году все анализируемые коэффициента имели тенденцию к снижению или оставались на уровне 2021 года. Прежде всего, значительное влияние имеют последствия экономических санкций Запада, которые приняли новый виток после начала СВО в Украине (готовится 11 пакет санкций ЕС против России): сотрудники более ответственно относятся к работе и не хотят

«терять» заработок. Анализ состояния кадров в организации показал, что руководящий состав – это компетентные специалисты, знающие свою работу, которые эффективно руководят предприятием и добиваются повышения результатов.

В таблице 14 представим состав сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал» по половому признаку.

Таблица 14 – Структура состава сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал» по половому признаку

№ п/п	Показатели	2020		2021		2022	
		Численность, чел.	Доля в структуре	Численность, чел.	Доля в структуре	Численность, чел.	Доля в структуре
1.	Руководители	50	8,17	50	8,16	49	8,03
	-мужчины	42	6,86	42	6,85	42	6,89
	-женщины	8	1,47	8	1,46	7	1,15
2.	Специалисты	84	13,73	82	13,38	80	13,11
	-мужчины	48	7,84	48	7,83	49	8,03
	-женщины	36	5,88	36	5,87	31	5,08
3.	Рабочие-повременщики	478	78,10	481	78,47	481	78,85
	-мужчины	454	74,18	458	74,71	460	75,41
	-женщины	24	3,92	23	3,75	21	3,44
	Всего	612	100,0	613	100,0	610	100,0
	-мужчины	544	88,89	548	89,40	551	90,3
	-женщины	68	11,11	67	10,93	59	9,7

Анализируя структуру предприятия по половому признаку видим, что в численности работников доминируют мужчины – 89,40% на 01.01.2023г., но при этом женщины есть как в руководящих структурах, так и числе рабочих, на конец периода доля численности женщин рабочих специальностей составила 3,74% по состоянию на 01.01.2023г.

В таблице 15 представим информацию о возрастном составе сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 15 – Структура возрастного состава ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Возраст	2020,%	2021,%	2022,%
21-24 лет	19,88	19,88	15,6

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
25-30 лет	17,98	17,98	17,98
31-45 лет	34,94	34,94	35,0
46-55 лет	22,22	22,22	34,6
56-65 лет	4,68	4,68	12,42
старше 65 лет	0,29	0,29	0
Итого:	100	100	100

Анализ возрастной структуры показал, что основной состав работников находится в возрасте 31-55 лет и 46-55 лет. Хотя необходимо отметить приток молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения. Часть сотрудников, через десять лет выйдет на пенсию и уже сейчас необходимо готовить сменный состав.

В таблице 16 рассмотрим информацию о стаже сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 16 – Информация о стаже сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Стаж	2020,%	2021,%	2022,%
до 1 года	3,6	3,3	3,5
1-3 лет	12,8	12,5	11,6
4-5 лет	25,0	25,6	26,7
6-9 лет	33,1	33,3	34,9
более 10 лет	25,5	25,3	23,3
Итого:	100	100	100

На предприятии преобладают сотрудники, стаж работы которых по специальности свыше 4-5 лет.

В таблице 17 представим информацию об образовательном уровне сотрудников Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 17 – Информация об образовательном уровне сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Образование	2020,%	2021,%	2022,%
Высшее	14,02	14,1	13,9
Незаконченное высшее	2,33	2,34	2,5
Средне - специальное	59,0	60,2	60,6
Среднее	24,65	23,36	23,0
Итого:	100	100	100

Анализируя образовательный уровень сотрудников предприятия видим, что 14,1% сотрудников имеют высшее профессиональное образование, 2,5% сотрудников обучаются в высших учебных заведениях, среднее-специальное образование имеют 60,2% по состоянию на 01.01.2023 года.

Далее, проведем анализ лидерских качеств директора ООО «Завод ЖБИ «Урал». В опросе приняли участие 112 человек, из числа работников предприятия: 14 работников – руководители среднего звена; 21 – менеджеры низшего звена; 77 – рабочие.

Для оценки лидерских качеств были использованы следующие тесты:

- опросник «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий);
- опрос по характеристикам лидера.

Тест 1. Результаты опроса «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий) представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Результаты опроса по «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий).

Показатель	Человек	% от общего количества
Качества лидера выражены слабо	6	5,36 %
Качества лидера выражены средне.	31	27,67 %
Лидерские качества выражены сильно.	69	61,61 %
Человек как лидер склонен к диктату.	6	5,36 %
Всего	112	100,00 %

Результаты опроса по «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий) представим на рисунке 11.

Выводы:

1. О том, что качества лидера выражены слабо, так полагают 5,36 % (6 человек) опрошенных. Такое мнение они высказывают, полагая, что их руководитель является недостаточно решительным человеком. Им кажется, что он недостаточно уделяет внимание сотрудникам, их нуждам.

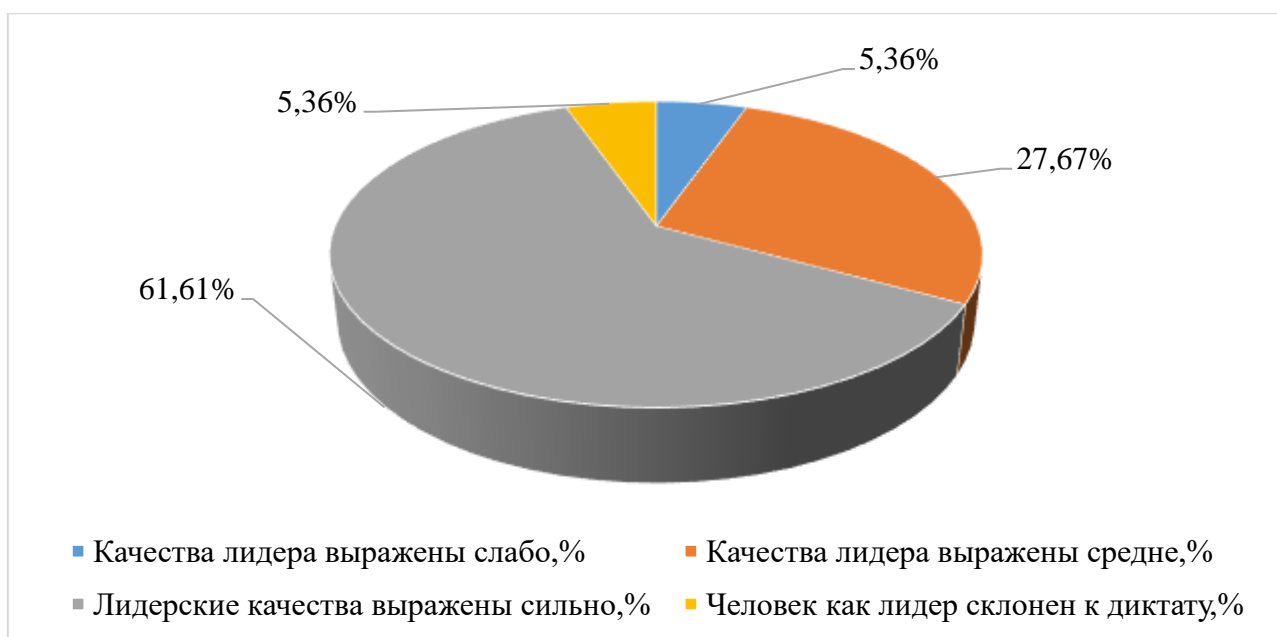


Рисунок 11 – Результаты опроса по «Диагностика лидерских способностей»
(Е.Жариков, Е.Крушельницкий)

2. О том, что качества лидера выражены средне, считаю 18,75 % (21 человек) опрошенных, отмечают руководителя как профессионала, отмечая его хорошие организаторские способности. Но в то же время есть недовольство тем, что на предприятии нет существенного роста заработной платы, ввиду недостаточного объема заказов и соответственно прибыли предприятия.

Лидерские качества выражены сильно – так полагают 61,61% (69 человек) опрошенных. Эта группа работников предприятия считают своего директора сильным и грамотным лидером. Именно при нем предприятие вышло на высокий уровень заказов, причем география заказов расширяется год от года. Они считают его достаточно внимательным человеком, который может поставить задачу, сделать все от него зависящее для ее выполнения (обеспечение материалами, сырьем, технологическим оборудованием и т.д.), но и умеет спросить за выполнение плана. Руководителя отличают такие качества как:

– профессионализм, хорошие организаторские способности, энергичность инициативность, человеческие качества;

- психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями;
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям;
- самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи;
- требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу;
- критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны;
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам;
- решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.

4. О том, что руководитель предприятия – лидер склонен к диктаторству, полагает 5,36 % (6 человек) опрошенных. Такое мнение они высказывают, полагая, что их руководитель является очень жёстким человеком. Им кажется, что он слишком требователен, не вникает в проблемы работников, а только требует решения производственных вопросов. Все решения и задачи выносятся только им, его отдача работе зачастую максимальна, чего он требует и от подчиненных. В отношении с сотрудниками бывает груб, бесцеремонен, легко переходит на повышенный тон, «давит» своим авторитетом. Директор совершенно не обращает внимание на такие важные факторы, как физические и моральные возможности подчиненных и объемы предстоящей работы. В отношении таких руководителей часто звучит фраза:

«Этот пойдет по трупам». Персонал для такого типа руководителя – это просто ресурс в достижении своих амбициозных целей и грандиозных планов.

Тест 2. Результаты опроса по характеристикам лидера. Первый вопрос.

Вопрос 1 : «Считаете ли Вы своего руководителя лидером?»

Таблица 19 – Ответ на вопрос «Считаете ли Вы своего руководителя лидером?»

Показатель	Человек	% от общего количества
Да, считаю	69	61,61 %
Затрудняюсь ответить	31	27,67 %
Нет не считаю	12	10,72 %
Всего	112	100,00 %

Результаты ответа на вопрос «Считаете ли Вы своего руководителя лидером?» представим на рисунке 12.



Рисунок 12 – Результаты ответа на вопрос «Считаете ли Вы своего руководителя лидером?»

Немногим более половины опрошенных, 61,61% (69 человек), ответили, что их руководитель является лидером. Затруднились ответить на поставленный вопрос 27,67% (31 человек) опрошенных, и 10,72 % (12 человек) – сказали, что лидером его не считают.

На вопрос о том, насколько выражены некоторые из лидерских качеств у директора, опрошенные работники ООО «Завод ЖБИ «Урал», ответили следующим образом.

Таблица 20 – Лидерские качества руководителя

Черты лидерства	Человек	% от общего количества
Профессионализм	21	18,75 %
Хорошие организаторские способности	17	15,18 %
Энергичность, инициативность	9	8,04 %
Умение ладить с людьми	9	8,04 %
Умение создавать команду	9	8,04 %
Умение ставить цель и добиваться ее достижения	18	16,07 %
Человеческие качества (отзывчивость и сочувствие)	10	8,93 %
Креативность мышления	10	8,93 %
Альтруизм	9	8,02 %
Всего:	112	100 %

Результаты ответа на вопрос «Насколько выражены некоторые из лидерских качеств у директора?» представим на рисунке 13.



Рисунок 13 – Результаты ответа на вопрос «Насколько выражены некоторые из лидерских качеств у директора?»

О том, что наиболее выраженными лидерскими качествами руководителя ООО «Завод ЖБИ «Урал» является профессионализм, полагают 18,75 % (21 человек) опрошенных. О том, что их руководитель умеет ставить цели и добиваться их решения, считают 16,07 % опрошенных. Руководителю присущи человеческие качества, такие как отзывчивость и сочувствие – полагают 10 человек (8,93%) опрошенных.

Вопрос 3 : «Наличие каких личностных качеств свойственно руководителю ООО «Завод ЖБИ «Урал»?»

Таблица 21 – Личностные качества руководителя

Личностные качества	Человек	% от общего количества
Доброта	21	18,75 %
Отзывчивость	17	15,18 %
Воспитанность	9	8,04 %
Сочувствие	9	8,04 %
Инициативность	9	8,04 %
Энергичность	18	16,07 %
Грубость	5	4,47 %
Злость	10	8,93 %
Жадность	9	8,02 %
Другое	5	4,46 %
Всего:	112	100 %

Результаты ответа на вопрос «Насколько выражены личностные качества у директора?» представим на рисунке 14.

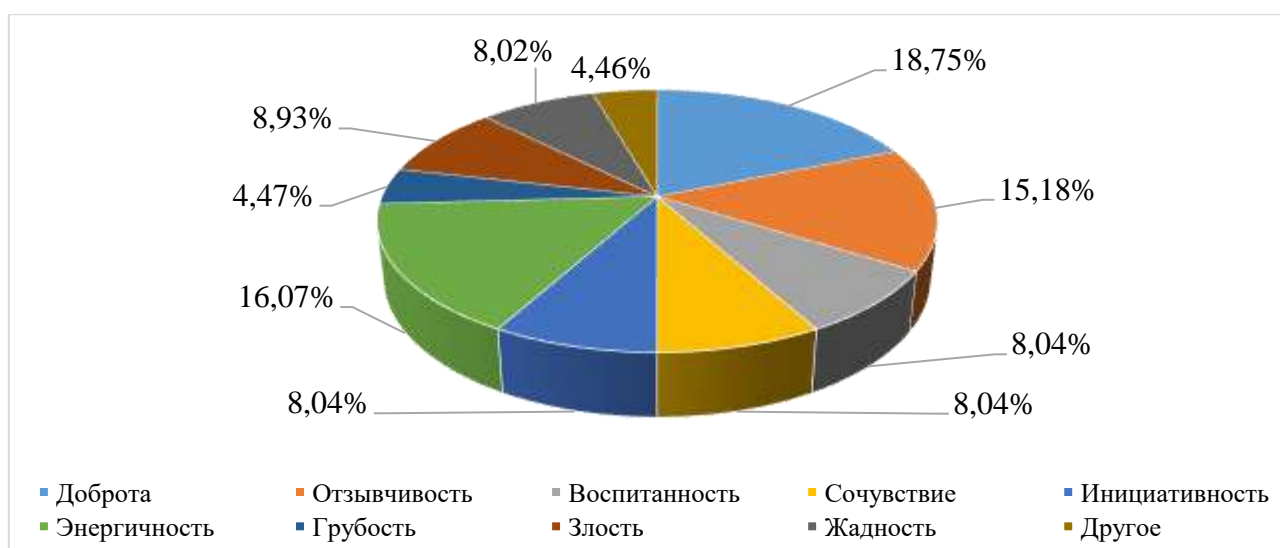


Рисунок 14 – Результаты ответа на вопрос «Насколько выражены личностные качества у директора?»

Таким образом, наиболее ярко выраженные качества оцениваемого руководителя – энергичность и доброта (16,07 % и 18,75 % соответственно). Несколько менее выражены другие положительные качества, а об отрицательных сообщили лишь некоторые респонденты. В графе «другое» присутствовали такие варианты ответов, как самоуверенность, а также

хитрость, наглость. В сумме эти ответы составили 4%. Те респонденты, кто считает своего руководителя лидером, в большей степени подчеркивают его положительные качества, а те, кто не видит лидера в руководителе, подчеркивает отрицательные черты – таких респондентов 29 человек (см. таблицу 22).

Таблица 22 – Отрицательные черты руководителя

Слабые стороны руководителя	Человек	% от общего количества
Пассивность	3	10,35 %
Лень	2	6,91 %
Раздражительность	7	24,2 %
Эгоизм	5	17,24 %
Неуверенность	5	17,24 %
Слабая заинтересованность в результате деятельности предприятия	5	17,24 %
Другое	2	6,91 %
Всего:	29	100 %

Результаты ответа на вопрос «Отрицательные черты Вашего руководителя?» представим на рисунке 15.

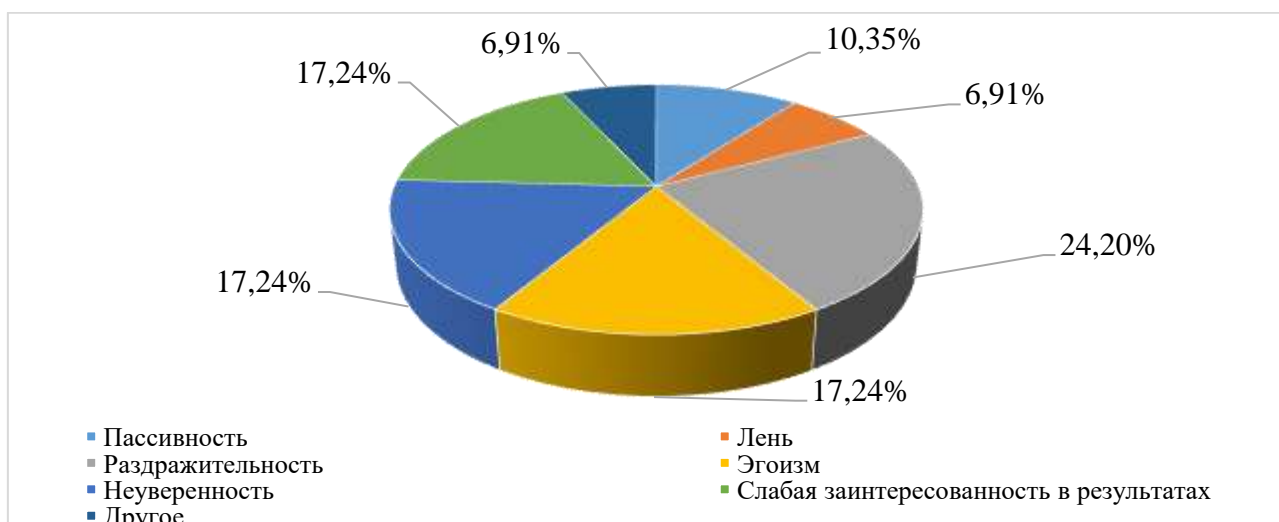


Рисунок 15 – Результаты ответа на вопрос «Отрицательные черты Вашего руководителя?»

Необходимо подчеркнуть, что большая часть опрошенных респондентов, а именно 83 человека (112 – 29) не видят ярко выраженных отрицательных черт у руководителя предприятия. В то время, как 29 человек

смогли указать на такие черты, среди которых более всего выделили раздражительность – 24,2% (7 человек). Далее идут эгоизм, неуверенность, слабая заинтересованность в результате деятельности предприятия, которые набрали по 17,24% (соответственно по 5 человек). Но при этом, необходимо отметить, что наличие этих черт у руководителя не мешает восприятию руководителя как лидера.

Вопрос 5: «Удовлетворены ли Вы организационным климатом в коллективе?».

Таблица 23 – Удовлетворённость организационным климатом в коллективе

Слабые стороны руководителя	Человек	% от общего количества
Да, удовлетворены	72	64,29 %
Нет, не удовлетворены	26	23,22 %
Затрудняюсь ответить	14	12,49 %
Всего:	112	100 %

Результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы организационным климатом в коллективе?» представим на рисунке 16.

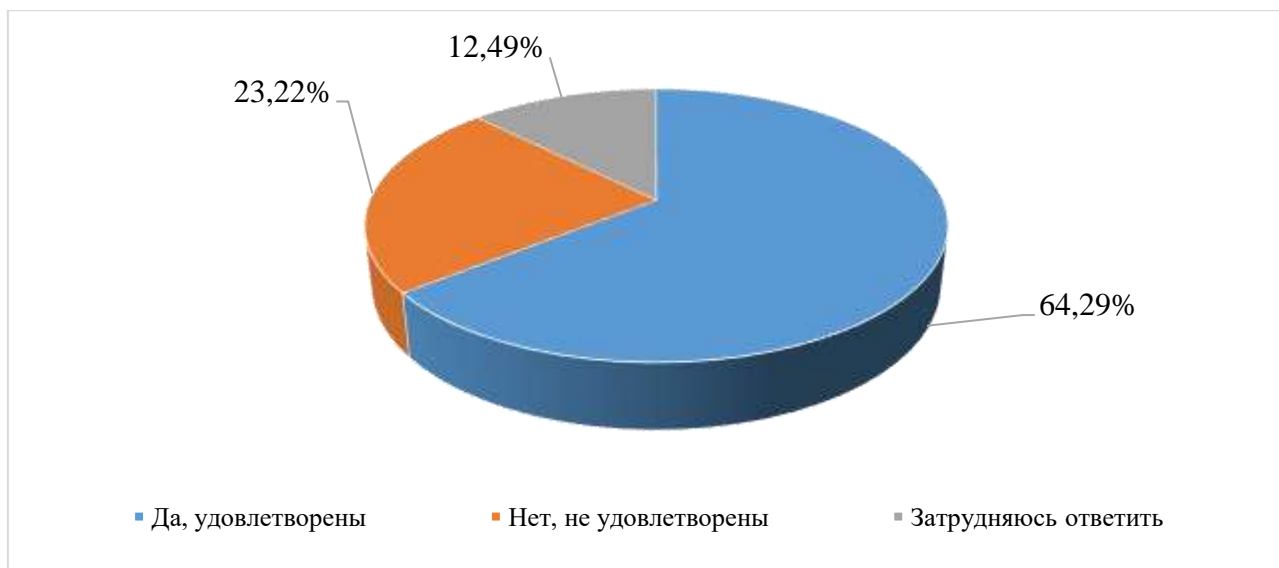


Рисунок 16 – Результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы организационным климатом в коллективе?»

Из рисунка 16 видно, что удовлетворенность в коллективе различная:

– большая часть персонала удовлетворены организационным климатом в коллективе, таких 64,29 % (72 человека) респондентов:

- не удовлетворены – 23,22 % (26 человек);
- затруднились ответить – 12,49 % (14 человек).

Проведенный анализ позволил выявить положительные стороны ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

- внешняя и внутренняя среда ООО «Завод ЖБИ «Урал» благоприятна для деятельности предприятия;
- основные возможности – повышение потенциального спроса, расширение рынков сбыта и ассортимента изделий ЖБИ, внедрение новых технологий производства изделий ЖБИ, а концентрация мощностей предприятия на повышение эффективности системы управления рисками;
- достаточно высокий уровень конкурентоспособности предприятия достигается в большей степени грамотным руководством директора предприятия;
- необходимо выделить такие лидерские качества руководителя ООО «Завод ЖБИ «Урал» как: профессионализм (18,75 %); умение руководителя ставить цели и добиваться их решения (16,07 %) опрошенных;
- руководителю присущи человеческие качества, такие как отзывчивость и сочувствие, энергичность и доброта.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы, связанные с управлением предприятием, препятствующие росту конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

- снижение эффективности руководством, выраженное в снижении показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия;
- существуют проблемы в организации труда работников предприятия, связанные с возникновением рисков при осуществлении трудовой деятельности;
- низкая скорость принятия управленческих решений и организационная нерешительность.

2.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации через инструмент лидерства

Для повышения конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал» через инструмент лидерства нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств, направленная на систему последовательно выстроенных занятий с руководящим составом (топ-менеджерами организации).

В таблице 24 представим Мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за прохождением тренинга развития личных качеств руководителя и главных менеджеров ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс.

Таблица 24 – Мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за разработкой Тренинга развития личных качеств руководителя и главных менеджеров ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс.

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Контроль
1	2	3	4
1.Определение целей и задач Тренинга развития личных качеств руководителя и главных менеджеров	До 01 октября 2023г.	Начальник управления персоналом, ОТиЗП, бухгалтерия	Директор
2. Определение сроков реализации Тренинга развития личных качеств руководителя и главных менеджеров	До 10 октября 2023г.	Начальник управления персоналом, ОТиЗП, бухгалтерия	Директор
3. Разработка основных положений Тренинга развития личных качеств руководителя и главных менеджеров (приложение А)	До 10 октября 2023г.	Начальник управления персоналом, ОТиЗП, бухгалтерия	Директор
4. Подготовка проекта Приказа об утверждении Тренинга развития личных качеств	До 20 октября 2023г.	Начальник управления персоналом, ОТиЗП, бухгалтерия	Директор

1	2	3	4
руководителя и главных менеджеров (представлен в приложении Б).			

Программа тренинга развития личностных качеств руководителей.

Тренинг развития лидерских качеств включает в себя систему последовательно выстроенных, но относительно самостоятельных занятий и социально-психологических мероприятий, объединенных в комплексную программу, в основу которой легли теоретические положения о разработке и проведении психологического тренинга.

Методолого-концептуальными положениями модели тренинга выступают следующие моменты:

1. Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования.

2. Важным средством воздействия является специфическая среда тренинга, учитывающая требования профессионального внутригруппового функционирования.

3. Развитие лидерских качеств происходит через когнитивную переработку ситуаций лидерского взаимодействия, отработку участниками лидерского поведения в моделируемых ситуациях лабораторной тренинговой группы, а также приобретение ими положительного опыта лидерского взаимодействия с членами естественной учебной группы.

Целью тренинга является развитие лидерских качеств руководителей коммерческих структур и повышение их лидерского статуса в группе.

Тренинг направлен на поэтапное решение следующих основных задач:

1. Выработать мотивацию и стремление младших командиров к лидерству.

2. Сформировать лидерское мировоззрение.

3. Развить профессионально-управленческие и социально-психологические качества участников, повышающие их успешность как руководителей и лидеров.

4. Сформировать положительный опыт лидерского поведения участников в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности.

В связи с этим в тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется не только развитию лидерских способностей, но и формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

С этой целью в личностном и профессионально-управленческом модулях тренинга используются упражнения диагностической и саморефлексивной направленности в сочетании с многочисленными процедурами информирования.

Структура тренинга.

В соответствии с выделенными компонентами модели лидерских качеств комплексная программа тренинга состоит из трех этапов-модулей: личностного, профессионально-управленческого и организационно-лидерского

1. Личностный модуль направлен на формирование у участников мотивации и стремления к лидерству, лидерского мировоззрения и лидерской Я-концепции, повышение уровня моральной нормативности и социализации,

2. Организационно-лидерский модуль направлен на развитие межличностной чувствительности и коммуникативной компетентности, способности учитывать в деятельности как интересы группы, так и отдельных ее членов.

2. Профессионально-управленческий модуль предназначен для формирования и развития компетентности участников в вопросах руководства и профессионального взаимодействия, способности быстро и правильно ориентироваться в ситуации и принимать соответствующие управленческие

решения, управлять мотивацией подчиненных, направлять их на решение поставленных задач и т. п.

Интервал времени между занятиями составляет 2-3 дня, а между основными модулями – 1-2 недели.

В программе тренинга представлены следующие содержательные блоки работы:

1. Блок формирования индивидуальной и групповой работоспособности. Включает комплекс упражнений и процедур, ориентированных на формирование в группе эмоциональной сплоченности, доверия и открытости между участниками, что обеспечивает возможность дальнейшей успешной работы.

2. Информационный блок. Состоит из комплекса процедур информирования, направленных на формирование когнитивной компетентности участников тренинга в области лидерства и управленческой деятельности, а также на приобретение актуальных знаний в области профессионального и межличностного взаимодействия. Также информационный блок включает предоставление обратной связи и консультативной помощи участникам, испытывающим затруднения в процессе практического применения полученных знаний.

3. Блок развития личностных и социальных качеств. Содержит комплекс упражнений и процедур, ориентированных на фокусировку внимания участников на собственной личности, развитие их самовосприятия, мотивации к лидерству, коммуникативных качеств, межличностной чувствительности, а также чувствительности к групповым процессам.

4. Блок развития профессионально-управленческих качеств. Включает комплекс упражнений и процедур, предназначенных для освоения участниками эффективных в профессиональной деятельности принципов и моделей управленческого взаимодействия, развития умений в области организации профессиональной жизнедеятельности учебных групп.

5. Блок модификации и отработки лидерского поведения в моделируемых ситуациях. Содержит комплекс упражнений и процедур, использование которых направлено на овладение участниками лидерскими моделями поведения. В этом блоке используются психогимнастические упражнения, основанные на методах ролевых игр и организации групповой дискуссии. Разыгрывание ролевых ситуаций помогает участникам отработать навыки лидерского поведения в моделируемых ситуациях, требующих организации совместной деятельности, а также типичных проблемных ситуациях внутригруппового взаимодействия. Групповая дискуссия дает возможность исследовать процессы принятия группой решений и развить у участников навыки убеждающего воздействия.

6. Блок завершения занятий и сопровождения в межмодульный и посттренинговый периоды направлен на сохранение полученных в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в профессиональную деятельность приобретенных ими навыков. Для завершения тренинговых занятий используются упражнения и процедуры, направленные на предоставление участникам возможности оценить качество проделанной ими работы. Это позволяет связать полученные участниками тренинга знания и опыт с ситуациями реальной жизни.

Навыки, получаемые руководителем после прохождения тренинга:

- умение применять эмоциональный интеллект в процессах и задачах, требующих эмпатии, активного слушания и понимания человеческих эмоций;
- умение выстраивать эффективные коммуникации как в команде, так и между горизонталями;
- эффективное делегирование задач: постановка, контроль, приемка результата и обратная связь сотруднику;
- умение растить команду через наставничество и обучение;
- умение строить план личного и профессионального развития на год;

– понимание, как принимать оптимальные решения в заданных обстоятельствах.

Затраты на прохождение тренинга представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Расчёт затрат на прохождение тренинга

Показатель	Количество человек	Сумма на 1 человека, руб.	Сумма на 2-х человек
Стоимость тренинга	2	55 800 руб.	55800×2 = 111600 руб.
Проезд до г.Москва (учебный центр)	2	36 000 руб.	36000×2 = 72000 руб.
Суточные (за счет предприятия)	2 * 7 дней	5 000 *7 дн.= 35 000 руб.	35000×2 = 70000руб.
Всего:	x	126 800 руб.	253 600 руб.

Таким образом, расходы на прохождение тренинга руководителями ООО «Завод ЖБИ «Урал» в лице директора и заместителя директора составит 253 600 руб.

Далее, рассчитаем, как увеличится выручка от реализации, снизится себестоимость продаж и увеличатся основные показатели финансово-хозяйственной деятельности, при росте эффективности управления ООО «Завод ЖБИ «Урал» после прохождения тренинга руководителями предприятия.

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия в прогнозном периоде, с учетом предложенных рекомендаций (таблица 26).

Таблица 26 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Завод «ЖБИ «Урал»

Наименование показателя	2023	2022	2021	Отклонен ия 2021- 2022 (+,-)	Темп изменен ия 2021- 2022 (%)	Отклоне ния 2022- 2023 (+,-)	Темп изменен ия 2022- 2023 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации продукции (товаров, работ и услуг) (без НДС), тыс. руб.	198630	178765	131918	46847	35,5%	19865	12%

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	84986	72609	50156	22454	44,8%	12377	17%
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	113644	106155	81762	24393	29,8%	7489	7,1%
4. Расходы на реализацию (коммерческие расходы), тыс. руб.	-20600	-21 006	-20 336	-669,9	3,3%	406	1,93%
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	-4140	-4140	-4154	14,3	-0,3%	0	0
6. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	88904	81009	57272	23737,4	41,4%	7895	9,75%
7. Прочие доходы, млн. руб.	9000	8 914	5 475	3439,3	62,8%	86	1%
8. Прочие расходы, тыс. руб.	-8750	-8 515	-8 114	-401,1	4,9%	-235	2,76%
9. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	112314	104133	57038	47095	82,6%	8181	7,86%
10. Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	-14601	-12 669	-8 925	-3744	42%	-1932	15,3%
11. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	97713	89 949	47 428	42521	90	7764	8,64%
12. Рентабельность (убыточность) по чистой прибыли, % (чист. Приб/выручка)	50,5	50,3	36,0	14,4	40,0	0,2	0,4%

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Рентабельность продаж, % (приб от реализации/выручка)	45,9	45,3	43,4	1,9	4,4	0,6	1,33%
14. Рентабельность затрат, % (чист. приб/себестоимость)	124,2	123,9	94,6	29,3	31,0	0,3	0,25%

Динамика основных финансово-экономических показателей представлена на рисунке 17.

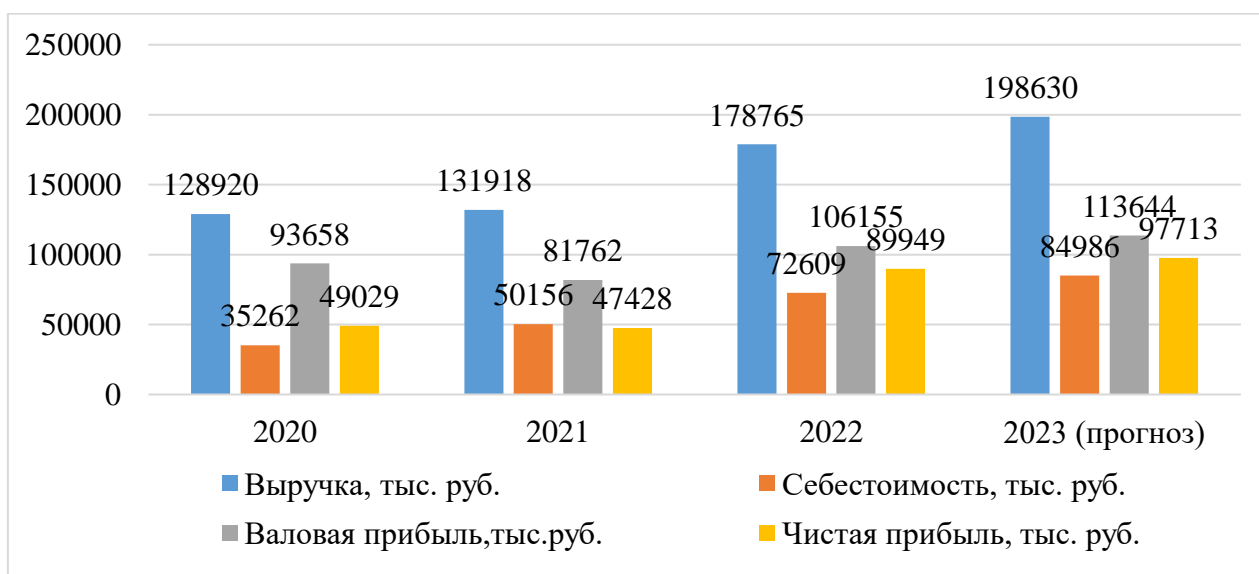


Рисунок 17 – Динамика основных финансово-экономических показателей ООО «Завод «ЖБИ «Урал» (прогнозный период)

Обобщим полученные значения показателей и сделаем обобщающие выводы.

Выручка ООО «Завод ЖБИ «Урал» в 2023 году выросла на 12,0% по отношению к 2022 году. Причиной послужило наращивание объемов готовой продукции. Повысилась производительность труда на предприятии, за счет грамотного и четкого руководства технологическим процессом и в целом

работой предприятия. На рост выручки от реализации так же повлияло изменение цен, в 2023 году произошел их значительный рост.

Наблюдается рост валовой прибыли на 7,1% в 2024 году, т.к. выручка от реализации продукции выросла, и на рост валовой прибыли не смог повлиять даже незначительный рост себестоимости.

Из вышеприведенных данных можно увидеть, что чистая прибыль ООО «Завод ЖБИ «Урал» в 2023 году выросла на 8,64% по сравнению с 2022 годом вследствие роста прочих доходов на 1%.

Рентабельность по чистой прибыли показывает прибыльность предприятия по созданию нормы чистой прибыли на 1 рубль реализованной продукции. Рост показателя к 2023 году составил 0,2%.

Рентабельность продаж, показывающая долю прибыли в каждом заработанном рубле и являющаяся индикатором ценовой политики компании, т.е. способности компании контролировать издержки – имела высокое значение. Резких скачков не было, показатель составил более 45% на протяжении 2021-2022гг., составив в 2023 – 45,9%. Рост произошел за счет роста цен и выпуска нового вида бензина.

Рентабельность затрат, характеризует окупаемость затрачиваемых на производство средств. Показывает, насколько эффективны затраты. В случае компании ООО «Завод ЖБИ «Урал» рентабельность затрат в 2023 году будет иметь положительное значение, составив 124,2%, темп роста к 2022 году составил 0,3%, абсолютное отклонение составило 0,25 %.

Вывод по второй главе

Итак, наше исследование показало, что оцениваемый руководитель большинством работников воспринимается как лидер организации.

Лидерство его основывается, во-первых, на формальной должности, то есть руководитель является «традиционным» лидером. Во-вторых, на личностных качествах – его уважают как личность. Влиянием как

инструментом лидерства руководитель пользуется избирательно. Предпочитая влияние через уговоры и убеждение, он допускает влияние и через «силовые методы»: чем моложе сотрудник и чем ниже его квалификация, тем больше вероятности испытать на себе силовое принуждение руководителя.

Проведенный анализ позволил выявить положительные стороны ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

- внешняя и внутренняя среда ООО «Завод ЖБИ «Урал» благоприятна для деятельности организации;

- основные возможности – повышение потенциального спроса, расширение рынков сбыта и ассортимента изделий ЖБИ, внедрение новых технологий производства изделий ЖБИ, а концентрация мощностей предприятия на повышение эффективности системы управления рисками;

- достаточно высокий уровень конкурентоспособности организации достигается в большей степени грамотным руководством директора предприятия;

- необходимо выделить такие лидерские качества руководителя ООО «Завод ЖБИ «Урал» как: профессионализм (18,75 %); умение руководителя ставить цели и добиваться их решения (16,07 %) опрошенных;

- руководителю присущи человеческие качества, такие как отзывчивость и сочувствие, энергичность и доброта.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы, связанные с управлением организацией, препятствующие росту конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

- снижение эффективности руководством, выраженное в снижении показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия;

- существуют проблемы в организации труда работников предприятия, связанные с возникновением рисков при осуществлении трудовой деятельности;

– низкая скорость принятия управленческих решений и организационная нерешительность

Для повышения конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал» через инструмент лидерства нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств, направленная на систему последовательно выстроенных занятий с руководящим составом (топ-менеджерами организации).

Навыки, получаемые руководителем после прохождения тренинга: умение применять эмоциональный интеллект в процессах и задачах, требующих эмпатии, активного слушания и понимания человеческих эмоций; умение выстраивать эффективные коммуникации как в команде, так и между горизонталями; эффективное делегирование задач: постановка, контроль, приемка результата и обратная связь сотруднику; умение растить команду через наставничество и обучение; умение строить план личного и профессионального развития на год; понимание, как принимать оптимальные решения в заданных обстоятельствах.

За счет предложенных рекомендаций в прогнозном периоде, увеличится выручка от реализации, снизится себестоимость продаж и увеличатся основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации.

Исходя из расчетов, предложенные мероприятия должны положительно повлиять на рост конкурентоспособности организации, а также усилить ее влияние на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решая задачи, поставленные в начале исследования, мы определили, что конкурентоспособность организации – это категория, включающая экономическую и организационную составляющие, создающие преимущества для субъекта и включающая в себя управленческий, экономический, производственный, кадровый, маркетинговый, технический и иной потенциал. Все выше указанное позволит увеличить уровень конкурентоспособности предприятия, приспособиться к меняющимся внешним условиям рынка и выдержать конкуренцию со стороны других участников рынка.

Конкурентоспособность руководителя – это совокупность профессиональных, психологических и морально-нравственных характеристик личности, возглавляющих предприятием. Конкурентоспособное поведение руководителя предусматривает эффективное решение проблем предприятия с наилучшим успехом в любых ситуациях, но прежде всего – экстремальных.

В ходе исследования было определено, что организация обладает сильным внутренним потенциалом: профессиональными качествами ИТР и производственных рабочих, обеспеченность материально-технической стороны производственного процесса.

Одна из самых сложных задач в работе по формированию имиджа организации состоит в создании системы обеспечения реализации составляющих имиджа. Можно выделить две основные группы способов, предполагающие определение основных промышленного предприятия, и в их рамках набор методов, приемов и технологий, который используются предприятием. К первой группе относятся профессиональный уровень сотрудников предприятия, а ко второй группе относятся технологическая и материальная база промышленного предприятия. Обе группы факторов являются значимыми для ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Базой исследования выступила организация ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс, расположенное по адресу 456306, Российская Федерация, Челябинская обл., г. Миасс, Динамовское шоссе, д.4, оф.7.

Проведенный анализ позволил выявить положительные стороны ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

- внешняя и внутренняя среда ООО «Завод ЖБИ «Урал» благоприятна для деятельности организации;
- основные возможности – повышение потенциального спроса, расширение рынков сбыта и ассортимента изделий ЖБИ, внедрение новых технологий производства изделий ЖБИ, а концентрация мощностей предприятия на повышение эффективности системы управления рисками;
- достаточно высокий уровень конкурентоспособности организации достигается в большей степени грамотным руководством директора организации;
- необходимо выделить такие лидерские качества руководителя ООО «Завод ЖБИ «Урал» как: профессионализм (18,75 %); умение руководителя ставить цели и добиваться их решения (16,07 %) опрошенных;
- руководителю присущи человеческие качества, такие как отзывчивость и сочувствие, энергичность и доброта.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы, связанные с управлением организацией, препятствующие росту конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

- снижение эффективности руководством предприятия, выраженное в снижении показателей, характеризующих конкурентоспособность организации;
- существуют проблемы в организации труда работников предприятия, связанные с возникновением рисков при осуществлении трудовой деятельности;

– низкая скорость принятия управленческих решений и организационная нерешительность.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Завод ЖБИ «Урал» через инструмент лидерства нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств, направленная на систему последовательно выстроенных занятий с руководящим составом (топ-менеджерами организации).

В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

За счет предложенных рекомендаций в прогнозном периоде, увеличится выручка от реализации, снизится себестоимость продаж и увеличатся основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации.

Исходя из расчетов, предложенные мероприятия должны положительно повлиять на рост конкурентоспособности организации, а также усилить ее влияние на рынке.

Работа может быть использована для проведения дальнейших исследований. Разработки, представленные в практической части, можно применить в ходе профессиональной деятельности для развития лидерских качеств сотрудников промышленных предприятий. С результатами нашего исследования будет интересно и полезно ознакомиться руководителям, работающим на промышленных предприятиях.

Таким образом, цель достигнута, поставленные задачи выпускной квалификационной работы выполнены в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 29.12.2022) [Текст] // Собр. законодательства РФ от 31 июля 2006 г. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3434.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 19.12.2022) [Текст] // Собр. законодательства РФ от 1 января 1996 г. – № 1. – Ст. 1.
3. Абашева, О.Ю. Оценка конкурентоспособности организации на основе стратегического анализа рынка [Текст] / О.Ю. Абашева, С.А. Лопатина, С.А. Доронина, И.Л. Иванов, О.А. Тарасова, Н.Б. Пименова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №2 (ч.1) (67-1). – С.911-920.
4. Бажаев, М. М. Развитие методологии оценки инвестиционной стоимости при выборе бизнес-модели нефтяной компании. [Текст] / М.М. Бажаев. – М.: 2019. – 160 с.
5. Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде [Текст] / В.А. Баринов. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С.72-79.
6. Белкин, В. Г. Конкурентная среда и конкурентоспособность экономических объектов [Текст] / В.Г. Белкин. – Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2016. – 128с.
7. Блинов, А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности [Текст] / А.О. Блинов, В.Я. Захаров. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 4. –С.35-44.
8. Гельвановский, М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях [Текст] / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова. // Российский экономический журнал. – 2020. – №1. – С. 68.

9. Данилов, И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции [Текст] / И. П. Данилов – М.: Пресссервис, 1997. – 420 с.
10. Долгов, Д. И., Кижайкина, М. С. Понятие конкурентоспособности организаций [Электронный ресурс] / Д.И. Долгов, М.С, Кижайкина. // Научный электронный архив. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/7898> (дата обращения: 10.04.2023).
11. Долинская, М. Г., Соловьев, И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст] / М. Г, Долинская, И. А. Соловьев. – М.: Экономика, 1999. – 125с.
12. Ендовицкий, Д. А., Лысенко, Д. В., Шмеров, В. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Д. А. Ендовицкий., Д. В. Лысенко, В. Т. Шмеров. – М.: 2022. – 142 с.
13. Зайцев, Н. Л. Экономика организации [Текст]/ Н. Л. Зайцев. – М.: ИнфраМ, 2021. – 455 с.
14. Иванова, Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие [Текст]/ Е. А. Иванова. – Ростовн/Д: Феникс, 2022. – 416с.
15. Иркипедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://irkipedia.ru/content/irkutskaya_neftyanaaya_kompaniya (дата обращения: 06.04.2023).
16. Климова, Н. В., Брылякова, О. А. Повышение конкурентоспособности компаний нефтегазовой отрасли на основе инноваций [Текст] / Н.В. Климова, О.А. Брылякова. / Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2020. – № 9. – С.36-39.
17. Котлер, Ф. Основы маркетинга. [Текст] / В. Б. Бобров. – М., 1990.
18. Куприянова, Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? [Текст] / Т. Куприянова. // Консультант директора. – 2020. – № 22. – С.23-27.

19. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Т. Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2020. – 328 с.
20. Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С.32-37.
21. Маркетинг / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2022. – 460с.
22. Матрица БКГ (матрица BCG). Матрица Бостонской консультативной группы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm> (10.04.2023)
23. Методика PEST-анализа. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/> (10.04.2023)
24. Миргородская, Е. О. Конкурентоспособность как интегральное свойство рыночной системы хозяйствования // Философия хозяйства. М., 2022. – №4. – С. 203 – 206.
25. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М.: АльфаПресс, 2020. – 250с.
26. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2020. – 194 с.
27. Молочников, Н. Р. Развитие многоуровневой конкурентоспособности / Н. Р. Молочников, Т. Г. Пономарева. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2020. – 97 с.
28. Официальный сайт ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.gbiural.ru/> (дата обращения: 10.02.2023).
29. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогообложения / Д. Рикардо. – М., 1935.
30. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М.: Прогресс. –1986. – С.65–84.

31. Рубин, Ю. В., Шустов, В. В. Конкуренция: реалии и перспективы. [Текст] / Ю. В. Рубин, В. В. Шустов. – М.: Знание, 1990. – 64с.
32. Сафиуллин, Н.З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность [Текст] / Н. З. Сайфуллин. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2022. – 104 с.
33. Семина, Д.О., Семина, М.И. Лидерство и руководство как инструменты повышения эффективности управления современной организацией [Текст] / Д.О. Семина, М.И. Семина. // Современные тенденции и инновации в науке и производстве. – 2020. – Материалы IX международной научно-практической конференции. Междуреченск, 2020
Издательство: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева (Кемерово) (15.04.2020.). – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44302218> (дата обращения: 15.04.2023).
34. Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит. – М.: Наука, 1993. – 112с.
35. Смолейчук, И.М. Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты [Текст] / И.М. Смолейчук, С.Н. Авеличева, Л.А. Серебрякова, Г.Ф. Гарбузова, И.А. Мохирева. – Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 2022. – 133 с.
36. Сокуренок, К. Г. Конкуренция как социально-экономическое и правовое явление [Текст] / К.Г. Сокуренок. // Новый юридический вестник. – 2022. – №3. – С. 15-18.
37. Спиридонов, И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России [Текст] / И.А. Спиридонов. / И. А. Спиридонов. – М.: ИНФРА-М., 1998. – 214с.
38. Теория конкурентных преимуществ М. Портера. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/120410236878/ekonomika/teoriya_konkurentnyh_preimuschestv_portera (дата обращения: 06.04.2023)
39. Трифонов, В. Ю., Скибин, А.Г. Стратегический анализ и оценка уровня конкурентоспособности нефтяных компаний [Текст] / В.Ю. Трифонов,

А.Г. Скибин. / Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2022. – № 2 (50). – С. 31–39.

40. Уляхин, Т. М. Методологические подходы к выбору направлений разработки методов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия [Текст] / Т.М. Уляхин. // Университет им. В. И. Вернадского. – 2021. – № 2(12). – С.82-89.

41. Управление персоналом : практикум [Электронный ресурс] / сост. А.В. Богомолова ; Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2021. – 46 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577375> (дата обращения: 15.04.2023). – Текст : электронный.

42. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк ; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 15.04.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст : электронный.

43. Факторы конкурентоспособности предприятия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spravochnick.ru/ekonomika_predpriyatiya/konkurentosposobnost_predpriyatiya/factory_konkurentosposobnosti_predpriyatiya/ (дата обращения : 06.04.2023)

44. Фасхиев, Е. А. Определение конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Е.А. Фасхиев. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – № 4. – Режим доступа: <https://dis.ru/library/520/26557/> (режим доступа : 10.04.2023).

45. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М., 2021. – 544 с.

46. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2020. – 544с.
47. Хазиахметов, Б. З., Хазиахметов, А. З. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике [Текст] / Б.З. Хазиахметов, А.З. Хазиахметов. // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1 (33). – Режим доступа: http://www.moderncompetition.ru/general/upload/articles_preview/sk0409-99_fs.pdf (дата обращения: 06.04.2023)
48. Хасанов, Р. Х. Методика оценки конкурентоспособности предприятия. – [Электронный ресурс] / Р.Х. Хасанов. – Режим доступа: http://www.moderncompetition.ru/general/upload/articles_preview/sk0409-99_fs.pdf (дата обращения: 06.04.2023)
49. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.А. Кантарович, В.В. Черныш, В.В. Царев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 800 с.
50. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости [Текст] / Э. Чемберлен. – М.: Экономика. – 1996. – С. 393.
51. Шарафутдинов, Р. Б., Сайфуллин Р. И. Влияние цифровизации на повышение конкурентоспособности нефтегазового комплекса России [Текст] / Р.Б, Шарафутдинов, Р.И. Сайфуллин. // Молодой ученый. – 2022. – №47. – С. 237-242.
52. SWOT-анализ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/SWOT-анализ> (дата обращения: 06.04.2023).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Программа тренинга развития личностных качеств руководителей.

Тренинг развития лидерских качеств включает в себя систему последовательно выстроенных, но относительно самостоятельных занятий и социально-психологических мероприятий, объединенных в комплексную программу, в основу которой легли теоретические положения о разработке и проведении психологического тренинга.

Методолого-концептуальными положениями модели тренинга выступают следующие моменты:

1. Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования.

2. Важным средством воздействия является специфическая среда тренинга, учитывающая требования профессионального внутригруппового функционирования.

3. Развитие лидерских качеств происходит через когнитивную переработку ситуаций лидерского взаимодействия, отработку участниками лидерского поведения в моделируемых ситуациях лабораторной тренинговой группы, а также приобретение ими положительного опыта лидерского взаимодействия с членами естественной учебной группы.

Целью тренинга является развитие лидерских качеств руководителей коммерческих структур и повышение их лидерского статуса в группе.

Тренинг направлен на поэтапное решение следующих основных задач:

1. Выработать мотивацию и стремление младших командиров к лидерству.

2. Сформировать лидерское мировоззрение.

3. Развить профессионально-управленческие и социально-психологические качества участников, повышающие их успешность как руководителей и лидеров.

4. Сформировать положительный опыт лидерского поведения участников в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности.

В связи с этим в тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется не только развитию лидерских способностей, но и формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

С этой целью в личностном и профессионально-управленческом модулях тренинга используются упражнения диагностической и саморефлективной направленности в сочетании с многочисленными процедурами информирования.

Структура тренинга

В соответствии с выделенными компонентами модели лидерских качеств комплексная программа тренинга состоит из трех этапов-модулей: личностного, профессионально-управленческого и организационно-лидерского

1. Личностный модуль направлен на формирование у участников мотивации и стремления к лидерству, лидерского мировоззрения и лидерской Я-концепции, повышение уровня моральной нормативности и социализации,

2. Организационно-лидерский модуль направлен на развитие межличностной чувствительности и коммуникативной компетентности, способности учитывать в деятельности как интересы группы, так и отдельных ее членов.

2. Профессионально-управленческий модуль предназначен для формирования и развития компетентности участников в вопросах руководства и профессионального взаимодействия, способности быстро и правильно ориентироваться в ситуации и принимать соответствующие управленческие решения, управлять мотивацией подчиненных, направлять их на решение поставленных задач и т. п.

Интервал времени между занятиями составляет 2-3 дня, а между основными модулями – 1-2 недели.

В программе тренинга представлены следующие содержательные блоки работы:

1. Блок формирования индивидуальной и групповой работоспособности. Включает комплекс упражнений и процедур, ориентированных на формирование в группе эмоциональной сплоченности, доверия и открытости между участниками, что обеспечивает возможность дальнейшей успешной работы.

2. Информационный блок. Состоит из комплекса процедур информирования, направленных на формирование когнитивной компетентности участников тренинга в области лидерства и управленческой деятельности, а также на приобретение актуальных знаний в области профессионального и межличностного взаимодействия. Также информационный блок включает предоставление обратной связи и консультативной помощи участникам, испытывающим затруднения в процессе практического применения полученных знаний.

3. Блок развития личностных и социальных качеств. Содержит комплекс упражнений и процедур, ориентированных на фокусировку внимания участников на собственной личности, развитие их самовосприятия, мотивации к лидерству, коммуникативных качеств, межличностной чувствительности, а также чувствительности к групповым процессам.

4. Блок развития профессионально-управленческих качеств. Включает комплекс упражнений и процедур, предназначенных для освоения участниками эффективных в профессиональной деятельности принципов и моделей управленческого взаимодействия, развития умений в области организации профессиональной жизнедеятельности учебных групп.

5. Блок модификации и отработки лидерского поведения в моделируемых ситуациях. Содержит комплекс упражнений и процедур, использование которых направлено на овладение участниками лидерскими моделями поведения. В этом блоке используются психогимнастические упражнения, основанные на методах ролевых игр и организации групповой

дискуссии. Разыгрывание ролевых ситуаций помогает участникам отработать навыки лидерского поведения в моделируемых ситуациях, требующих организации совместной деятельности, а также типичных проблемных ситуациях внутригруппового взаимодействия. Групповая дискуссия дает возможность исследовать процессы принятия группой решений и развить у участников навыки убеждающего воздействия.

6. Блок завершения занятий и сопровождения в межмодульный и посттренинговый периоды направлен на сохранение полученных в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в профессиональную деятельность приобретенных ими навыков. Для завершения тренинговых занятий используются упражнения и процедуры, направленные на предоставление участникам возможности оценить качество проделанной ими работы. Это позволяет связать полученные участниками тренинга знания и опыт с ситуациями реальной жизни.

Практическая часть тренинга:

Часть первая. Развитие.

Визитная карточка

Цели:

- потренировать способности к выявлению Я-концепции - реальной самоидентификации лидера;
- развивать способности лидера соединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;
- тренировать такие лидерские качества, как подвижность мышления и навыки эффективной коммуникации;
- способствовать тренировке умения излагать материал внятно и ярко.

Ресурсы: по большому ватманскому листу на каждого участника; для группы – фломастеры, ножницы, клейкая лента, краски, клей, большое количество печатной продукции (рекламные проспекты, брошюры, иллюстрированные журналы и газеты).

Время: около часа.

Размер группы: желательно не более 20 участников. Это связано не с возможностью проведения упражнения, а с его эффективностью. Большой размер группы приведет к размыванию внимания и ослаблению концентрации на партнере.

Ход упражнения

«Визитная карточка» – серьезное задание, представляющее нам возможность стимулировать самоанализ, самоидентификацию участника тренинга. Такая работа является необходимым предварительным этапом для самоактуализации - вытаскивания из пассива в актив поведения всех тех необходимых представлений, умений, навыков, которыми обладает претендент на лидерство.

Это упражнение отлично работает на начальной стадии тренинга, так как оно предполагает знакомство участников группы друг с другом. Кроме того, условия работы потребуют от участников многообразных и недирижтивных контактов с членами команды.

Сначала каждый участник складывает полученный им ватманский лист по вертикали пополам и делает в этом месте разрез (большой настолько, чтобы в образовавшееся отверстие можно было просунуть голову). Если теперь мы наденем на себя лист, то увидим, что превратились в живую рекламную тумбу, у которой есть лицевая и тыльная сторона.

На передней части листа участники тренинга составят индивидуальный коллаж, рассказывающий о личных особенностях игрока. Здесь, на «грудке», нужно подчеркнуть достоинства, но не забыть и о качествах, которые, мягко скажем, не доставляют вам особой радости. На тыльной стороне ватманского листа ("спинке") отразим то, к чему вы стремитесь, о чем мечтаете, чего хотели бы достичь.

Сам коллаж составляется из текстов, рисунков, фотографий, которые можно вырезать из имеющейся печатной продукции и дополнить при необходимости рисунками и надписями, сделанными от руки.

Когда работа по созданию визитной карточки завершена, все надевают на себя получившиеся коллажи и совершают променад по комнате. Все гуляют, знакомятся с визитками друг друга, общаются, задают вопросы. Приятная негромкая музыка - отличный фон для этого парада индивидуальностей.

Завершение: обсуждение упражнения.

– Как вам кажется, возможно ли эффективно руководить другими, не зная толком, кто ты сам есть?

– Кажется ли вам, что в ходе задания вы смогли лучше понять, что вы за человек? Удалось ли вам достаточно полно и внятно создать свою визитную карточку?

– Что было легче – говорить о своих достоинствах или отражать на листе свои недостатки?

– Нашли ли вы среди партнеров кого-то, кто похож на вас? кто очень отличается от вас?

– Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?

– Как может подобный вид работы повлиять на развитие лидерских качеств?

Наше восприятие – то зеркало, которое формирует наше впечатление о себе, нашу Я-концепцию. Безусловно, окружающие нас люди (семья, друзья, коллеги) корректируют нашу самоидентификацию. Иногда до такой степени, что представление о собственном Я изменяется до неузнаваемости у человека, склонного воспринимать мнение со стороны и доверять другим гораздо больше, чем самому себе.

Некоторые люди имеют очень детально разработанную Я-концепцию. Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче мое представление о себе, тем проще я могу справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным буду в межличностной коммуникации.

Матрешка

Как мир меняется! И как я сам меняюсь! Лишь именем одним я называюсь, На самом деле то, что называют мной, Не я один. Нас много. Я - живой...

Н. Заболоцкий

Цели:

- развить у участников навыки самоанализа;
- помочь преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- дать возможность членам команды проанализировать качества, помогающие и мешающие им быть лидерами.

Ресурсы: большая матрешка.

Размер группы: игра предполагает камерную ситуацию, а потому предпочтительна группа до 15 человек.

Время: в зависимости от количества участников и уровня самораскрытия.

Ход игры

«Матрешка» - это одна из психодраматических техник, способствующая самораскрытию и самопознанию членов группы. Как всегда, при использовании психодраматических техник, успех упражнения во многом зависит от тренера. Успех этот сопряжен с созданием доверительной и поддерживающей личностной атмосферы. Участники должны быть сосредоточены на высказываниях и эмоциях товарищей, избегать всяческих комментариев, насмешек, реакций, которые могут спугнуть откровение, обидеть.

Добровольцу, вышедшему на площадку из числа участников тренинга, дается в руки матрешка и предлагается открывать ее, добираясь до наименьшей куколочки. Каждый слой обозначает для нашего героя его сущность, так что под внешней оболочкой - каким видят его окружающие - скрываются более глубокие и тайные уровни.

Игра начинается словами:

– Это я (фамилия и имя участника), каким меня видят окружающие...

Продолжение может быть таким: "Это я - такой, каким меня знают сослуживцы/друзья/семья/любимая/каким я являюсь на самом деле). Можно направить разговор в определенное русло и просить высказываться лишь о лидерских качествах, потенциале, удачах и просчетах, страхах и ожиданиях... Л можно оставить все, как есть, дать рассказу разворачиваться в соответствии с уровнем открытости и рефлексии каждого из игроков, выходящих представлять свою матрешку.

Рефрейминг

Цели:

- освоить на практике методику рефрейминга;
- помочь участникам тренинга преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- продемонстрировать на практике различия, присущие подходу людей к одной и той же проблеме, рассмотреть существующие методы и подходы к ее разрешению;
- развивать эмпатические способности участников тренинга как лидеров.

Размеры группы: желательно работать в камерной обстановке, с группой в 10-15 человек.

Ресурсы: хорошо, если у тренера будет возможность предоставить участникам упражнения листы ватмана, краски, карандаши, фломастеры, куски цветной ткани, парики и другие элементарные театральные атрибуты.

Время: 60-90 минут.

Размеры группы: желательно работать в камерной обстановке, с группой в 10-15 человек.

Ход упражнения

Можно было бы назвать это задание антирекламой по аналогии со смыслом предыдущего упражнения. Но в том-то и дело, что это задание абсолютно не будет носить критический или обличительный характер.

Напротив, оно поможет переосмыслить вещи, кажушиеся нам негативными, увидеть "оборотную сторону медали".

Для начала выясним, что такое "рефрейминг"-- слово, давшее название упражнению!

РЕФРЕЙМИНГ (reframing) - изменение точки зрения на ситуацию для придания ей иного значения(Алдер Х. НЛП: современные психотехнологии. СПб.: Питер, 2000).

В нашем случае речь пойдет об использовании рефрейминга для изменения негативной самооценки на позитивную.

Разбиваем группу на пары. В каждой паре просим партнеров в течение 10 минут обменяться друг с другом информацией о себе так, чтобы в фокусе разговора оказалась какая-либо черта характера или привычка, которая самим человеком воспринимается как нечто негативное, мешающее. Затем в течение 20 минут каждому из участников пары необходимо будет приготовить свой взгляд на это качество, с тем чтобы представить его с положительной стороны. Например, медлительность воспринимается как вдумчивость и умением неспешно, основательно осваивать жизненный материал; недостаток храбрости оборачивается хорошей природной самозащитой, отсутствием авантюризма; всеядность - проявлением интереса к жизни, любопытством, стремлением к универсальности знаний и умений; неряшливость -свойством творческой природы не замечать быта, а быть творцом идеального.

На следующем этапе методика рефрейминга должна быть оформлена в некий жанр: переосмысление качества представляется остальной группе в виде песни, театральной сценки, монолога, рисунка, комикса и т.д. -- в форме, которая максимально отражает переосмысленное качество. Чем убедительнее будет рефрейминговый перевертыш, чем эмпатичнее задание будет по отношению к партнеру, тем успешнее результат упражнения.

Завершение: обсуждение упражнения.

Обращение к героям рефрейминговых перевертышей с вопросом, насколько новым показался им увиденный взгляд на проблему. Задумывались

ли они прежде о подобных возможностях самооценки? Как они относятся к приобретенному опыту?

Обмен мнениями о наиболее удачных/спорных представлениях. Чем понравилось задание? В чем оно оказалось сложным? Что я открыл в себе в ходе работы с партнером и над полученным материалом?

Круг как метафора.

Мои взаимоотношения с другими, способы вхождения в круг общения, круг причастности, к тому или иному человеку, событию, процессу. Круг жизненных проблем.

Как и в других случаях, игровая и философская метафора - это лишь толчок к самопроверке, размышлению и усвоению эмпирически полученного знания, переводу его в плоскость поведения.

Лидер. Кто он, каков он?

Жизнь - не проблема, которую требуется решить. Жизнь - это то, что надо прожить... настолько разумно, умело и хорошо, насколько нам удастся жить изо дня в день. Жизнь надо вынести.

Решения у жизни нет.

Профессор Томас Зац

Цели:

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям;
- поупражняться в способности убеждать как в навыке, необходимом для лидера;
- изучить влияние соперничества на групповое взаимодействие.

Ресурсы: не требуются. Упражнение можно проводить и в помещении, и на открытой площадке.

Время: 20 минут.

Размер группы: оптимальное количество участников 8-15 человек.

Ход упражнения

Для этого упражнения потребуется смельчак-доброволец, готовый первым вступить в игру.

Участники образуют тесный круг, который будет всячески препятствовать попаданию в него нашего доблестного героя.

Ему дается всего три минуты, чтобы силой убеждения (уговорами, угрозами, обещаниями), ловкостью (пронырнуть, проскользнуть, прорваться, в конце концов), хитростью (посулы, комплименты), искренностью убедить круг и отдельных его представителей впустить его в центр.

Наш герой отходит от круга на два-три метра. Все участники стоят к нему спинами, сжавшись в тесный и сплоченный круг, взявшись за руки...

Начали!

Спасибо за смелость. Кто следующий готов померяться с кругом интеллектуальными и физическими силами? На старт. Начали!

Завершение

В конце упражнения обязательно обсуждаем стратегию поведения игроков. Как они вели себя здесь, а как – в обычных житейских условиях? Есть ли разница между смоделированным и реальным поведением? Если да/нет, то почему?

А теперь снова вернемся к упражнению, немного изменив задачу. Каждый, кто решится сыграть против круга, обязан будет избрать и продемонстрировать абсолютно не свойственную ему стратегию поведения. Мы ведь в театре, вот и потребуется стеснительному сыграть роль самоуверенного, даже нагловатого, гордому – «бить на жалость», а тому, кто привык к агрессивному поведению, убеждать круг тихо и абсолютно интеллигентно... Попытайтесь максимально вжиться в новую роль.

Завершение: обсуждение упражнения.

Легко ли играть по чужому сценарию? Что дает нам вхождение в роль, в поведенческий стереотип другого человека? Что нового я открыл в себе, в товарищах?

Харизматическая личность

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных признаков харизматического поведения, осознании лидерских качеств.

Ресурсы: не требуются. Время: около получаса.

Размер группы: какой угодно большой. Ресурсы: не требуются. Время: около получаса.

Ход игры.

Для начала обсудим с группой само понятие «харизматическая личность». После того как участники придут к решению, что харизма - это способность человека притягивать и удерживать внимание других людей, излучать энергию, которая способствует приятию такого человека, ощущению легкости и желательности его присутствия, приходим к выводу, что харизматический лидер наделен неуловимым шармом, который обеспечивает ему возможность влияния на людей.

Харизматический человек уверен в себе, но не самоуверен, он приветлив, но не «сладок» и не льстив, общение с ним приятно, к словам его хочется прислушиваться.

Ах, как хочется быть харизматическим! Что для этого сделать? Ну, во-первых, попытаться проанализировать, как выглядит и как ведет себя харизматическая личность. Во-вторых, попытаться «настроиться на волну» харизматического лидера, поискать подсказки в стиле его поведения, в его жестах, мимике, манере вести разговор, держаться с другими людьми.

Разбейтесь на группы по три-четыре человека. Первое задание для каждой группы: поделиться своими впечатлениями о встречах с харизматической личностью. Кто она, эта личность? В чем проявляется ее харизма? Чему бы вы хотели и могли научиться у нее?

Через 10-15 минут предлагаем группам перейти к следующему этапу работы: выстроить на базе рассказов живую скульптуру, отражающую смысл услышанных историй. Даем каждой группе возможность показать свою композицию другим группам. Обсуждаем, как в бессловесной статической композиции проявляется харизматичность личности. Какие элементы качеств характера лидера мы можем определить визуально? Просим участников тренинга дать яркое и емкое название скульптуре товарищей.

Завершение

Завершая игру, отмечаем еще раз черты харизматической личности. Нужно ли лидеру быть харизматичным? Как шла работа в подгруппах? Какие из историй, рассказанных товарищами, вам запомнились? Что вы могли бы сделать, чтобы стать харизматической личностью? Как можно научиться этому?

Для того, чтобы стать лидером, необходимо не только представлять себе законы существования и развития группы, но и обладать специальными знаниями о себе самом.

П.Херси и К.Бланчерд в книге «Менеджмент организованного поведения» (New York: Prentice-Hall, 1977) различают семь рычагов власти, которые обеспечивают положение лидера:

1. Специальные знания.
2. Обладание информацией.
3. Наличие связей и их использование.
4. Законная власть.
5. Особенности личного характера и поведения.
6. Возможность награждать отличившихся.
7. Право наказывать.

В группе разные люди испытывают на себе различное влияние перечисленных выше рычагов власти. Есть такие, которые готовы принять лидера и идти за ним исключительно в силу готовности подчиниться власти. Для них сам фактор принадлежности (формальной или неформальной -

благодаря волеизъявлению группы) лидера к иному уровню в иерархии является достаточной причиной, чтобы следовать за ним и выполнять его указания.

Для других сильным мотивом будут факты обладания лидером специальными знаниями и недоступными для остальных участников группы каналами информации. Именно это повлияет на готовность прислушиваться к мнению руководства даже в том случае, когда решения кажутся не вполне оправданными и логичными («Значит, он что-то знает! Нет дыма без огня!»).

Политика кнута и пряника в течение тысяч лет обеспечивала успех руководителям различных рангов, возможность поставить знак препинания в классическом предложении "Казнить нельзя помиловать" ("Казнить, нельзя помиловать!" или "Казнить нельзя, помиловать!") - одну запятую, стоящую многих признаков власти! Покопавшись в анналах народной мудрости, найдем немало советов для руководителя, который строит свою пирамиду власти именно на возможности поощрять и наказывать. «Люби, как душу, но трясись, как грушу!» - лишь одна сентенция из множества других подобных.

При всем притом личность руководителя – самый сильный, перспективный и безотказный рычаг власти. Как человеческие, личностные качества проявятся в той или иной ситуации, можно лишь прогнозировать. Но даже прогноз погоды бывает обманчив. Лидерский тренинг дает возможность обкатки исходной ситуации на практике. Он делает лидерское поведение зримым и конкретным в искусственно созданных ситуациях, которые порой банальнее, чем жизнь, а иногда - гораздо запутаннее, чем реальность. Тренинговые упражнения создают ощущение безопасности (всегда можно переиграть!) лидерства; с другой стороны, они обнажают личностные качества руководителя, делают наглядными его отношения с другими членами группы, подвергают испытаниям на прочность его позицию власти, отношения с организационными, социальными, естественными и искусственно созданными структурами.

Стили лидерства

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств;
- попрактиковаться в совместной работе над групповой задачей, анализируя влияние на результат разнообразных стилей руководства;
- продемонстрировать на практике различия, присущие подходу различных типов лидеров к решению задачи и исполнению своих лидерских функций, а также влиянию позиции лидера на результат групповой деятельности.

Размер группы: до 25 человек. Ресурсы: не требуются. Время: 1-1,5 часа

Ход игры

Во-первых, просим участников тренинга сесть поудобнее, сосредоточиться и представить себе, как бы они продолжили предложение "Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...". Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Давайте обменяемся результатами: расскажем товарищам о лидерах, образы которых мы представили себе. Каковы наиболее яркие черты этих личностей?

Кто такой лидер? Считаете ли вы правильным следующее определение: "Лидер - тот, кто стоит во главе группы, кто определяет основные направления ее деятельности и влияет на поведение ее членов"? Что бы вы могли добавить/изменить в предложенной формулировке?

Различают лидеров формальных и неформальных. Кто он, ваш лидер?

Лидеры могут быть двух типов: деловой лидер (побуждает группу работать ради достижения целей) и социоэмоциональный (в совместной деятельности озабочен тем, как при решении групповой задачи учитываются личные и общественные потребности членов команды). К какому из двух (или - к смешанному) типов относится личность, загаданная вами?

Каков стиль лидерства у личностей, о которых вы рассказали, - демократический, авторитарный, попустительский?

Второй этап

Делим группу на три подгруппы, в каждой просим выбрать одного представителя на роль руководителя группы. После того как выборы завершены, соглашаемся с кандидатом первой подгруппы и определяем для него роль лидера, работающего в демократическом стиле. Соглашаемся также с кандидатурой лидера второй группы. У него стиль лидерства определяем как попустительский. А решение третьей подгруппы не утверждаем. Тренер сам назначает подгруппе лидера-автократа, склонного к авторитарному, диктаторскому стилю руководства.

Затем объявляем групповое задание (одинаковое для всех групп-участниц): связать как можно более длинную цепочку из шнурков от обуви участников подгруппы. На эту работу группам дается пять минут.

Завершение

Прежде всего проверяем, какая группа лучше других справилась с задачей, какая - на втором, а какая - на третьем месте?

Обсуждаем ход игры. Как группа реагировала на демократического/попустительствующего/авторитарного лидера?

Как и в чем проявлялась роль лидера подгруппы? Какой тип и стиль лидерства предпочтительнее, на ваш взгляд? Каков оптимальный стиль лидерства предполагает ситуация бытовой ссоры между супругами? Роли:

- капитана корабля, терпящего крушение в океане?
- лидера студенческой тусовки в ходе подготовки к фестивалю?
- директора школы, поставленного в кризисную ситуацию из-за текучести кадров?
- учителя в ходе экспериментов, связанных с электроприборами?
- руководителя литературной студии при отборе и обсуждении рассказов, которые войдут в следующий выпуск альманаха?

На чем основывался ваш выбор в каждом конкретном случае?

Квинн В.Н. Прикладная психология. 4-е международное изд. СПб.: Питер, 2000.

"Д. Макгрегор установил, что конкретные методы работы лидера зависят от общей концепции, которой данный лидер придерживается в отношении людей. Макгрегор выделил две возможные концепции, назвав их теорией Икс и теорией Игрек. Теория Икс - это пессимистический взгляд на природу человека. Руководители, исповедующие теорию Икс, исходят из убеждения, что человек по природе своей ленив, избегает работы и связанной с нею ответственности. Они считают, что их подчиненные преследуют свои эгоистические интересы, что им безразличны интересы организации, что люди в большинстве своем не желают самостоятельно принимать решения, а склонны подчиняться решениям вышестоящего лица. В результате такой руководитель вынужден постоянно контролировать своих подчиненных, ведь он убежден, что ... их нужно проверять, подгонять и даже наказывать, когда они не желают приложить усилий.

Напротив, теория Игрек предполагает позитивный взгляд на человека. Ее приверженцы считают, что человек от природы деятелен и способен сам организовать свою деятельность, что в благоприятных условиях он стремится к ответственности, к самостоятельному принятию решений, проявляя при этом присущее ему творческое воображение. Лидер, исповедующий теорию Игрек, не будет оказывать давления на людей или угрожать им наказанием, он скорее представит им полную свободу действий.

Развивая теорию Макгрегора, В. Оуши предложил еще один вариант отношения к человеку, назвав его теорией Зет. Лидеры, придерживающиеся теории Зет, исходят из того, что людям присуща некоторая активность, но без надлежащего руководства они скорее всего будут работать неэффективно. Такие руководители стремятся установить доверительные и кооперативные отношения со своими работниками, стараются воспитать в подчиненных преданность организации и построить работу так, чтобы самые важные

решения рядовые работники и управляющий персонал принимали совместно" (с. 499-500).

Упражнения для самостоятельного выполнения:

Генератор нового поведения

Одна из многочисленных якорных техник НЛП, однако, используется в основном для того, чтобы внедрить в поведение человека элементы, которых ранее в его истории не было.

Вы можете сделать свое поведение более эффективным и успешным, если воспользуетесь этой техникой. С ее помощью можно подвергнуть преобразованию не только любой неудовлетворяющий вас компонент поведения, но и создать себе совершенно новый стиль. Каждый шаг старайтесь выполнять тщательно, спокойно, уверенно.

Определите, что именно в своем поведении вы хотели бы изменить или какой новый стиль поведения приобрести.

Определите, сможет ли новый стиль привести вас к достижению желаемого результата, к достижению Успеха.

С помощью определенных упражнений войдите в измененное состояние сознания. Добейтесь глубины и сосредоточенности.

Просмотрите фильм о вашем бывшем поведении (диссоциированная картинка) и найдите момент, когда это поведение начинается. Поставьте Якорь.

Представьте в воображении Мастера, использующего новый стиль поведения: что он делает? Как говорит? Как выражает свои чувства? (диссоциированная картинка) Вас устраивают такие проявления? Если нет, то внесите изменения, приемлемые для вас. Поставьте Якорь.

Постойте свое изображение и переместите его на изображение Мастера. Посмотрите, как вы в роли Мастера с легкостью и удовольствием выполняете желаемое вами поведение (диссоциированная картинка). То, что вы делаете в роли Мастера, - вас это устраивает? Это именно то, что вы хотели?

Войдите в это изображение. Станьте Мастером, готовым в любую минуту реализовать новое поведение. Что вы видите, слышите, чувствуете? Какие новые ощущения, мысли к вам приходят? Вас устраивает новое мировосприятие? Активируйте оба Якоря.

Отработайте желаемую реакцию - новое поведение с использованием Якоря.

Теперь быстро «пробегите» по фрагментам своего будущего, где вы с успехом реализуете новый стиль поведения.

Войдите в нормальное состояние сознания. Обретите контроль над внешним миром.

Запустите новое поведение на самом деле или в имитации (используйте Якорь!) Обратите внимание на чувство удовлетворения, которое вас при этом посетит.

Некоторое время понаблюдайте за собой: используете ли вы новый стиль поведения, достигаете ли желаемых результатов, приносит ли это вам удовлетворение и ощущение Успеха.

Часть вторая. Лидерство через коммуникацию

Почему необходимо как можно чаще выступать перед публикой?

* Находясь на месте спикера, вы автоматически приобретаете статус эксперта в глазах аудитории.

* Вы получаете возможность распространять свои идеи среди большого количества людей.

* Вас замечают представители СМИ и потенциальные партнеры.

Два на два, или новый Юлий Цезарь

Цели:

- эффективно тренировать взаимодействие с партнером при максимальной концентрации и скорости реакций;
- дать возможность участникам тренинга проверить себя и свою готовность выступать в качестве лидера;

– развить умение эффективно работать в нескольких направлениях деятельности;

– научиться действовать в условиях стресса, не теряя способностей концентрировать внимание на проблеме.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: упражнение требует по-настоящему большой и свободной от мебели комнаты, двух стульев, флип-чарта и маркера для записи результатов каждого раунда.

Время: в зависимости от количества участников. Каждая четверка игроков находится в игре 10 минут.

Ход упражнения

Это упражнение возвращает нас к рассказам об императоре Юлии Цезаре, который обладал поразительной способностью одновременно и качественно выполнять несколько различных действий. Порой лидеру приходится применять на практике замечательные качества знатного римлянина.

В каждом раунде игры будет участвовать четверо игроков в поле и две группы судей.

(Количество судей значения не имеет, так что порой можно всех зрителей разделить на две судейские группы, каждая из которых получает конкретное задание.)

Итак, первая игровая четверка выходит на площадку и выносит с собой два стула. Первый и второй игроки садятся друг против друга на расстоянии 2-2,5 м. Третий и четвертый игроки вначале располагаются за стулом второго участника. Это их стартовая позиция, потом по ходу игры они могут свободно передвигаться по комнате.

Правила игры таковы. В течение двух минут первый игрок обязан повторять все движения второго игрока, выполняемые им произвольно: любые движения сидя, стоя, в движении по комнате... Кроме того, первому игроку предстоит отвечать на непрерывные вопросы третьего и четвертого игроков.

Вопросы могут быть любыми. Когда иссякнет фантазия одного из спрашивающих, в дело немедленно включается второй.

Обратите внимание, что в игре участвуют и судьи. Они - самые справедливые и внимательные арбитры в мире. Одна группа судей будет следить за тем, чтобы первый игрок не пропускал движений партнера и повторял каждое из них. За каждый пропуск начисляется штрафное очко! Вторая группа следит за ответами на вопросы. Ответы могут быть абсолютно свободными, отличаться нелогичностью, отсутствием связи с вопросом и т.д. Важно, чтобы прозвучала осмысленная реакция первого игрока на вопросы двух ассистентов и чтобы в своих ответах он не пользовался запрещенными "Да!", "Нет!", "Не знаю!"

Использование каждого запрещенного ответа приносит штрафное очко.

Игра продолжается в течение двух минут. Затем судьи первой и второй групп сообщают о количестве заработанных игроком штрафных очков. Результат записывается. После этого игроки меняются ролями: отвечать и повторять движения в течение двух минут будет теперь второй игрок.

Вновь подведение итогов, запись и смена ролей: теперь игровые стулья занимают третий и четвертый участники, а первый и второй будут задавать вопросы.

Это задание можно проводить по очереди со всей группой, чтобы определить абсолютного чемпиона -того, кто набрал наименьшее количество штрафных очков.

Завершение: обсуждение упражнения.

– Какие действия было сложнее выполнять -- повторять движения партнера или отвечать на вопрос?

– Случались ли во время игры мгновения кризиса, когда вы понимали, что теряете контроль над ситуацией? Что помогло вам преодолеть такие моменты и вернуться к выполнению задания?

– Что вы вынесли для себя из игры? Что вы думаете сейчас о сильных и слабых сторонах своего поведения в кризисной ситуации?

Трудный разговор

Цели:

- поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;
- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта.

Размер группы: не важен. Ресурсы: не требуются. Время: до часа.

Ход игры

Тренер просит участников внимательно выслушать легенду игры.

– Вы – руководитель небольшого отдела крупной фирмы по политконсалтингу. На завтра, на раннее утро назначено решающее совещание, на котором вы должны представить заказчику -- кандидату на выборную муниципальную должность - стратегию его избирательной кампании.

Заказчик требует познакомить его со всеми элементами рекламной продукции: эскизами плакатов, агитационных листовок, текстами объявлений, статей.

По фатальному недоразумению готовый материал был стерт из памяти компьютера, так что и копирайтеру, и графику необходимо восстановить весь объем предложений заказчику. Вы лишь сейчас, в 18.30, поняли, что произошло. Рабочий день почти закончен. На восстановление утраченного материала требуется по меньшей мере полтора-два часа.

Но есть дополнительные проблемы: ваш копирайтер за большие деньги достал билет на концерт группы его мечты - "Металлика". Он настоящий фанат тяжелого рока, и вам известно о том, что концерт начинается через полтора часа.

Кроме того, ваша коллега-график отмечает сегодня первую годовщину свадьбы. Она поделилась с вами своими планами встретить мужа с работы

сюрпризом - романтическим ужином на двоих при свечах. Так что уже сейчас она с нетерпением посматривает на часы, чтобы бежать домой и успеть закончить все приготовления до возвращения с работы мужа.

Что же делать?!

Ваша задача как руководителя отдела убедить сотрудников задержаться и подготовить материалы.

Прочтя задание, предлагаем трем участникам попробовать свои силы на сценической площадке, отыграв разговор между руководителем и его подчиненными. Можно представить несколько попыток, в каждой из которых состав участников будет иным. Важно, чтобы после каждого представления тренер проверял состояние дел вопросом, обращенным к зрителям:

– Вы верите в то, что к утру задание будет выполнено?

Завершение

– Как данная ролевая игра помогла понять секреты переговорного процесса?

– Каков был стиль решения конфликта?

– Какие индивидуальные особенности ведения переговоров обнажила игра в участниках тренинга?

Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. - 11-е международное изд. - СПб.: Москва, 2003

...Многие избегают конфликтных ситуаций, потому что не знают, как эффективно инициировать конфликтный разговор. Предлагаемые рекомендации... помогут вам начать конфликт так, чтобы это не провоцировало защитную реакцию у партнеров и способствовало сотрудничеству.

1. Признайте, что у вас есть проблема. Предположим, вы пытаетесь подготовиться к тесту по самому трудному предмету, а ваша соседка включила на полную мощность магнитофон. Итак, чтобы решить проблему, вы принимаете решение поговорить с соседкой. Вы эффективно объясните ей свою проблему, если начнете со следующих слов: "Привет. Ты не могла бы

мне помочь в одном деле? Я пытаюсь подготовиться к экзамену... Это самый трудный экзамен...".

2. Опишите потенциальный конфликт с точки зрения поведения, которое вы наблюдаете, возможных последствий и ваших ощущений. Очень важно объяснить все эти три шага [поведение - последствия - чувства] другому человеку... "Когда я слушаю твою музыку [поведение], я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться, мне трудно готовиться к экзамену [последствия], и я испытываю беспокойство и досаду [чувства]".

3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора.

Когда вы спрашиваете свою соседку о магнитофоне, предположим, она вам отвечает так: "Ой, да здесь все врубают музыку на полную катушку!" Не переключайтесь на разговор обо "всех". Вернитесь с того, с чего начали. "Да. Понятно, что у нас много шумных соседей, и громкая музыка меня обычно не беспокоит. Но все-таки сейчас у меня важное дело, и я надеялся, что ты мне сможешь помочь..."

4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей.

"Я думаю, что у нас обоих бывает время, когда любая мелочь мешает сосредоточиться. Так что, хотя я все понимаю, я прошу тебя об одолжении, я надеюсь ты поможешь мне, если сделаешь музыку потише, пока я учу материал..."

5. Продумайте, что сказать, прежде чем вы столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить проблему коротко и ясно.

Пожалуй, самая большая проблема для большинства из нас состоит в том, что мы имеем благие намерения держаться в рамках, но нас захлестывают эмоции и мы или говорим то, чего не должны были говорить, или раздражаем другого человека.

Прежде чем обрушиться на соседку, подумайте: "Что я должен сказать?" Потратьте минуту и отрепетируйте. Скажите себе: "Мне нужно признать наличие проблемы, а затем следовать формуле "поведение - последствия - чувства" (с. 141-142).

Упражнения для самостоятельного выполнения:

Цель: Работа со страхом во время публичных выступлений.
Психологическая настройка.

«Зайчик» - упражнение из арсенала спецслужб. Если в зале находятся значимые для вас персоны, нет ничего лучше приема «Зайчики». Особенно если вы побаиваетесь того, что они станут мешать вам во время выступления, высказывать недовольство, задавать каверзные вопросы. Минут на пять закройте глаза и представьте, что выступать вам предстоит не перед людьми, а перед настоящими зайчиками. Беленькими, пушистыми, с розовыми губками. И настройтесь на то, что если зайки себя будут хорошо вести, вы будете добры к ним. Но если какой-нибудь попрыгайка станет мешать вашему выступлению, вы его прямо на сцене отшлепаете. Потом он будет сидеть в зале и горько плакать от боли и стыда, закрывая глазки пушистыми ушками. Забавная картинка, неправда ли? А остальные зайки притихнут и не посмеют пикнуть, пока вы на сцене. Представьте в деталях ушки заек, в которых на просвет видны венки. Представьте, как смешно они дергают своими носиками. Увидьте их бегающие глазки. Вам станет легче.

«Оловянный солдатик». Неоспоримо доказано что положение тела влияет на голос, интонацию, темп речи, которые, в свою очередь, определяют успех в гораздо большей степени, чем само содержание выступления. Потренируйтесь. Найдите то положение, которое вам комфортно. Иногда достаточно чуть ближе поставить ноги или чуть меньше выгибать спину, чтобы все встало на свои места. Попробуйте выступить так. Почувствуйте разницу. Еще одно нехитрое упражнение, которое помогает принимать эту позу автоматически, уже не концентрируясь на этом во время самого выступления. Можете проделать его самостоятельно. Когда найдете позу, которая позволяет вам чувствовать себя комфортно, закройте глаза и представьте себя в роли формы для отливания оловянных солдатиков. Почувствуйте, как олово заливается в вас, заполняет пустоты. Когда будете заполнены до макушки, подуйте на олово, чтобы оно остыло. Поймите в таком

положении «оловянного оратора» несколько секунд. Расслабьтесь. Все. Ваши мышцы запомнили это положение. Поздравляю.

«Порожняк». Порожняк - это железнодорожный состав, состоящий из пустых вагонов. Так и при выполнении этого упражнения - смысл слов не важен. Задача состоит в том, чтобы в течение, например, двух минут безостановочно говорить, преданно глядя окружающим в глаза. Ваш голос и поза указывают на то, что Вы говорите осмысленные вещи. При этом метете полную «пургу». Обычно первую фразу подбрасывает группа. Ну, например: «Птицы улетают в теплые края». Ваш текст может звучать так: «Птицы улетают в теплые края. Что это за края такие? Это, вероятно, те края, где тепло в то время, когда у нас холодно. Почему у нас холодно? Зима. А зима, как известно, тем и отличается от лета, что в это время года понижается температура. Температура воздуха измеряется у нас в градусах Цельсия. Кто такой Цельсий, я не знаю, но слово "градус" мне знакомо. Например, бывает 40 градусов, но это не температура, а крепость. Когда я говорю о крепости, я вспоминаю, как мы с классом ездили на экскурсию в крепость Аккерман...». И так далее... Что дает это упражнение? Во-первых, вырабатывается навык быстрого подбора нужных слов. Во-вторых, снимается страх запинки. И мы меньше ошибаемся в реальных ситуациях. Для начала рекомендовано выполнять это упражнение по две минуты в день. Постепенно можно увеличить это время до 10 минут.

«Накануне вечером». Психологическая подготовка. Вечер накануне вашего выступления. Завтра вам предстоит произнести речь перед аудиторией человек в двадцать пять, представляющих региональную ассоциацию по сбыту товаров, и все уже готово. Заказано помещение в отеле. Бальный зал Б, 10.00. Вы уже проверили все, что можно. Отель не новый, но удобный. Аудиовизуальное оборудование работает. Освещение как будто в порядке. Вы несколько раз обошли зал и опробовали ступеньки, ведущие на сцену. (Это важно. Эти ступеньки обычно скрипят, а если вы будете расхаживать по сцене, может подняться такой скрип, как будто вы гуляете по чердаку старого

деревянного дома.) Вы хорошо подготовились к выступлению. Вы проверили аудиторию. И вот вы сидите в одиночестве, а время 7 часов вечера - накануне. До выступления еще шесть часов, не считая времени на сон. Что вам делать? Переключите свою нервную систему на свободный ход. Начиная с этого момента вы всего лишь плывете по течению. Какие бы ни случились внезапные несчастья, - если только они не угрожают вашей жизни, до десяти часов завтрашнего утра вы о них не думаете и спокойно откладываете все на потом. Все ваши мысли заняты только выступлением. Пообедайте в мирной обстановке с каким-нибудь спокойным человеком. Приятным, но спокойным. Не говорите о делах, если это возможно. А если вы одни, - плывите по течению. Если у вас есть пленка с записью выступления, прослушайте ее в одиночестве. Пропитайте его словами и мыслями. Вы слушаете не для того, чтобы критиковать, а только чтобы все впитать и запомнить. Если вы еще не записали свое выступление на пленку, воспользуйтесь свободным временем, чтобы это сделать. Просто наговорите его в микрофон. Не обязательно, чтобы оно звучало идеально. Но как только кассета с записью окажется у вас в руках, вы почувствуете себя лучше. Вы будете знать, что выступление существует, что оно ощутимо, вещественно. Теперь прослушайте его и засекайте время. Если оно длится слишком долго, не говорите себе: «Ладно, завтра буду говорить побыстрее», - из этого ничего не выйдет. Выкиньте какой-нибудь самостоятельный раздел. Вы будете точно знать, на сколько минут сокращено выступление, если засечете, сколько времени занимал этот раздел. Не трогайте других разделов, не пытайтесь выкинуть одно слово здесь, одну фразу там. Сокращать нужно чисто, просто, как работает хирург, - одним куском. Вырежьте этот кусок, и вы будете уверены, что уложитесь в отведенное время. Устройте воображаемую репетицию. Прислушиваясь к своему голосу, впитывая его всем своим сознанием, попробуйте представить себя в зале, на трибуне. Слова и созданный вашим воображением зрительный образ начнут сливаться, подкрепляя друг друга. К тому же таким способом вы уменьшаете риск всяких сюрпризов. Вы слышите, как звучит ваше выступление. Вы

видите, как выглядите на трибуне. А с местом действия вы уже знакомы. Так о чем вам беспокоиться? Расслабьтесь. Плывайте по течению. Вечер перед выступлением - самое подходящее время, чтобы вжиться в текст. И неподходящее для того, чтобы вносить в него какие-нибудь серьезные изменения.

Часть третья. Навыки работы с партнером и с группой

Путаница

Цели:

– освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;

– потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Ресурсы: не требуются.

Размер группы: какой угодно большой.

Время: около часа.

Ход игры

Группа становится в круг, все участники протягивают руки внутрь круга, а тренер соединяет руки играющих таким образом, чтобы получилась путаница. В каждой руке игрока должна оказаться рука другого участника. При этом тренер должен попытаться соединить вместе как можно более удаленных друг от друга участников. Когда путаница создана, группе дается ограниченное время, чтобы распутаться, не расцепляя при этом рук и с осторожностью отнесясь к партнерам по игре, чтобы не причинить им боль непродуманными движениями и действиями.

Финалом игры будет либо круг, либо несколько групп игроков, последовательно соединенных друг с другом. Из опыта известно, что в 90% случаев задача, какой бы сложной она не казалась на первый взгляд, выполнима. Редкий случай - узел, распутать который не представляется возможным. Так что в ходе игры тренер ведет две роли:

– поддерживает игроков в стремлении распутаться, напоминает о внимательном отношении друг к другу поощряет проверку различных вариантов действия;

– стремится сохранить напряжение игры, азарт соревнования. Напоминает о том, что время игры ограничено, нагнетает напряжение и творческий запал.

Завершение

Когда задача исполнена или время истекло, группа вместе с тренером подводит итоги игры.

– Какие впечатления вынесли участники? Чем они хотят поделиться друг с другом?

– Что, на их взгляд, могло усилить эффективность решения проблемы?

– Кто был выдвинут группой в качестве лидера или стал лидером самопровозглашенным? Как относится группа к этому явлению?

Машина

Цели: потренировать разнообразные умения: спонтанность, работу с партнером, ощущение ритма, пластичность, выразительность тела.

Размер группы: не менее 5-7 человек.

Ресурсы: не требуются.

Время: от 5 до 20 минут, в зависимости от желания тренера и группы.

Ход упражнения

Группа может выстроиться на площадке в круг или в цепочку. Можно предложить участникам выходить на упражнение из строя либо по очереди, либо по желанию - в зависимости от готовности. Но так или иначе оговариваем темп упражнения: пауза между участниками не должна превышать трех-пяти секунд.

Смысл задания в выполнении простого алгоритмизованного действия. К движению можно добавлять звук.

Первый участник начинает свое действие. Второй после секундного раздумья выходит на площадку и подстраивается к движению первого. Желательно, чтобы между действиями возникала какая-то взаимосвязь: отрицание, или причинно-следственная, или эмоционально-действенная оценка происшедшего. Третий, оценив за время короткой паузы происходящее, добавляет к существующему уже механизму свое новое движение. Так же, как первые два участника, он продолжает возвращаться к избранному действию вновь и вновь, как заводная кукла... Так от игрока к игроку работа "машины" становится все более многоуровневой. Возникают логические связи, и вся цепочка продолжает работать до тех пор, пока последний участник не подключится к упражнению.

Если "машина" работала ритмично, слаженно, бесперебойно, если была достигнута логическая согласованность действий каждого партнера с работой всего механизма, то мы можем увидеть целую развернутую сцену.

Сказка втроем

Цели:

- потренироваться в партнерском взаимодействии;
- способствовать развитию спонтанности и творческих возможностей участников тренинга;
- улучшить эмоциональный настрой участников и помочь им, освободившись от зажимов, сократить дистанцию в общении.

Размер группы: не играет роли. Каждый раз в упражнении будет участвовать не более трех человек.

Ресурсы: один стул.

Время: в зависимости от состава группы. Каждая тройка участников работает на площадке в среднем 3-4 минуты. Общее время упражнения будет зависеть от количества таких троек.

Ход упражнения

- Уже из названия понятно, что в задании будут участвовать трое играющих. Один из них выполняет роль сказочника. Ему предстоит изложить

одну из известных сказок, определенных ведущим. Второй участник садится на стул лицом к зрителям. Беззвучно открывая рот и используя мимику, он будет имитировать роль рассказчика. Его руки заложены за спину, поэтому не участвуют в игре. Роль "рук второго участника" будут исполнять руки третьего игрока. Для этого он должен встать на колени прямо за спиной второго актера и просунуть свои руки у него под мышками. Для зрителя создается иллюзия, что эти жестикулирующие в ходе сказки руки являются руками сидящего на стуле рассказчика.

Именно иллюзия того, что сказку рассказывает сидящий на стуле игрок голосом первого игрока и руками третьего, является доказательством успешности упражнения. Добиться этого можно при умении синхронно работать с партнерами и с театральной яркостью пользоваться невербальными средствами выразительности (жестом, мимикой, интонацией).

Завершение: обсуждение упражнения.

- Что представляло для вас трудность в задании?
- Как вы считаете, может ли данное упражнение научить вас навыкам, которые вы сможете применить за границами тренинговой группы - на работе, в семье, при общении с людьми?
- Что может дать это задание при рассмотрении проблем, связанных с развитием и тренировкой лидерских качеств? Какие качества лидера проявили участники упражнения?

Лабиринт

Цели:

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- обсудить и проверить на практике эффективность методов передачи и восприятия информации;
- укрепить межличностные отношения в группе путем создания модели, требующей ответственности за партнера, умения сконцентрироваться на его проблемах, эмпатии;

- проработать в игровой форме возможности реакции на кризисную ситуацию, поведение в условиях неизвестности.

Размер группы: не важен, так как каждый раз в поле находятся два игрока.

Ресурсы: большая комната или любой материал для обозначения границ поля. Доска/флип-чарт для записи результатов.

Время: в зависимости от задач тренера и размеров группы. В среднем одна пара проходит лабиринт за две-три минуты.

Ход упражнения

На полу обозначается цветной клейкой лентой, чертится мелом, отмечается цепочкой из положенных стульев (или любым другим способом) маршрут. Он представляет собой извилистую тропинку длиной четыре-шесть метров и шириной около метра. Один из пары игроков начинает игру как ведущий, второму завязывают глаза - он ведомый. Его задача - пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Ведущий дает словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т.д., по выбору ведущего игрока. Ему нельзя касаться ведомого руками и как-то, кроме слов, руководить действиями партнера.

После того как ведомый преодолевает маршрут, его результат записывается на доске. Затем в паре участники меняются ролями, и засекается время, за которое второй участник прошел лабиринт. Определяется общее время пары. В конце можно назвать пару-победительницу, ту, которая прошла маршрут в кратчайший срок.

- Итак, все разбились на пары и готовы к игре. Скажите, вы все уверены в своих силах? в надежности партнеров? Бывало ли, что в состоянии напряжения вы теряли над собой контроль и забывали самые простые вещи? Например, все знают, где левая, правая стороны? как двигаться вперед и назад? Покажите, пожалуйста, рукой эти направления! Вы уверены, что даже в сложной ситуации не перепутаете эти понятия? Что ж, прекрасно! Несколько вещей, на которые я хотел бы обратить внимание участников:

- ведущий несет полную ответственность за ведомого. Он четко и вовремя предупреждает его о всех возможных опасностях и преградах;

- просьба ко всем без исключения участникам: запомните, пожалуйста, все свои ощущения, эмоции в двух ролях - ведущего и ведомого;

- задания зрителям: успех зависит и от вас. Соблюдайте тишину, чтобы не мешать контакту между партнерами на площадке. Обратите особое внимание на то, как изменяется у человека, проходящего лабиринт, язык тела и почему это происходит? Походка, спина, руки расскажут вам немало о переживаниях героя. Запомните все эти детали до окончания игры!

Ну, а сейчас я приглашаю на площадку первую пару. Успеха вам!

Закончилось путешествие по лабиринту. Объявляются итоги и победители.

Завершение: обсуждение игры.

- Что чувствовали участники? Что видели со стороны зрители?

- Кто запомнил и может продемонстрировать на площадке типичный язык тела проходящего лабиринт игрока? (Обращаем внимание на то, как изменилась пластика человека, лишенного возможности видеть окружающий мир. Он напряжен, неуверен, медленно передвигается в пространстве.)

После завершения обсуждения предлагаем разбиться на пары или группы и даем очередное задание.

- Придумайте и сыграйте сцену, в которой пройденный вами лабиринт превратился в какую-то непривычную, опасную, неизвестную по прошлому опыту территорию. Это может быть улица ночью, окраина незнакомого города, минное поле, подвесной мост над пропастью, канат над ареной цирка, тропинка через джунгли... Определите не только место действия, но и решите, кто он - ваш герой. Почему оказался в данном месте? Куда направляется, какова его цель?

Победа или поражение?

...но поражение от победы ты сам не сможешь отличить.

Б. Пастернак

Цели:

- дать участникам тренинга пример лидерского влияния;
- рассмотреть на практике и проанализировать ответственность лидера за эффективность группы;
- научиться распознавать внутригрупповые проблемы и блоки, мешающие нестандартному подходу к ситуации;
- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно в условиях соревнования.

Размер группы: 10-25 участников.

Ресурсы: доска/флип-чарт, денежный взнос или призовой фонд, составленный из личного вклада другого характера (конфеты, сувениры и т.д.).

Время: 20-25 минут.

Ход игры

Эта игра по форме - групповой вариант крестиков-ноликов, по сути же - повод для рассмотрения философии соревнования-сотрудничества. Важно создать в команде атмосферу азартного состязания. Этому-то и служит призовой фонд. Составляем его из мелких денежных взносов участников, в случае невозможности денежного взноса заменяем его любым другим физически ощутимым и зримым: конфеты, сувениры, в самом крайнем случае -- фанты, т. е. записки с заданиями, которые выполняют проигравшие.

Группа разбивается на две команды. (Если количество игроков нечетное, то оставшийся не у дел игрок объявляется судьей и главным помощником тренера.) Тренер сам назначает на роли лидеров двух участников тренинга, которые в ходе работы проявляли темперамент и тягу к соперничеству. Капитаны получают от тренера символы власти: шляпу лидера, повязку или какой-либо иной символ.

- Итак, команды сформированы, капитаны получили символы власти, призовой фонд ждет победителя... В чем же суть игры? На доске начерчено поле 6 x 6 см для многоклеточных крестиков-ноликов. Всего 36 клеток, т. е. у

каждой команды будет по 18 ходов. Команда, которой удастся по итогам 18 ходов закончить как можно больше вертикальных или горизонтальных цепочек крестиков или ноликов, будет объявлена победителем и получит призовой фонд.

Каждому игроку на ход дается 10 секунд, после чего он становится в хвост колонны. Вся игра длится три минуты. Если условия понятны, проведем жеребьевку, чтобы определить, какая из команд начинает игру. (Жеребьевка)

Команды - на старт! Во главе колонны первой и второй команд становятся капитаны с мелком/фломастером в руке. Они первые поставят на игровом поле крестик или нолик, затем передадут мелок/фломастер следующему в колонне. Условия игры понятны?

Начали!

Завершение

Когда игра закончена, определяем победителя и вручаем ему приз. Затем начинается обсуждение.

- Каков максимальный результат, которого в идеале может достигнуть команда? (Ответ: три ряда.) Итак, если бы группы дали друг другу возможность построить по три ряда крестиков или ноликов, то обе команды пришли бы к ничейному результату и разделили призовой фонд между собой. Но в этом случае команды должны были быть не противниками, а сотрудничать в достижении оптимального для них результата. На самом же деле азарт и соперничество между командами сделали свое дело. Посему стоит обсудить с командой следующие вопросы:

- Что обозначают для вас выигрыш и проигрыш?
- Можно ли извлечь выигрыш из поражения?
- Всегда ли победа сопряжена с чьим-то проигрышем?
- Вспомните и опишите ситуацию из своей жизни, в результате которой по итогам соревнования/соперничества/конфликта соотношения сторон было "win-win" или "10зе-10зе" ("выигрыш-выигрыш" или "проигрыш-проигрыш").

- Вспомните поведение тренера в ходе подготовки игры. Тренерская установка на соперничество, на подчеркивание роли лидера, создание призового фонда, выбор капитанов - людей с развитым чувством честолюбия сказались на эмоциональном накале игры и на том, что команды не задумались о возможностях сотрудничества, а были сознательно брошены тренером в пучину азартного соревнования. Давайте обсудим возможности иных тренерских установок перед игрой и определим для себя лидерские функции тренера.

Никогда не говори "Никогда"

Цели:

- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в преодолении внутренних барьеров, страхов перед неизвестностью, зажатости.

Размер группы: не важен

Ресурсы: картофель, трубочка для коктейля; куски шнура, бумага и ручки для каждого участника. Время: до часа.

Ход игры

Сказав себе: "Я никогда не справлюсь с ...", мы заранее настраиваем себя на неуспех, на проигрыш. Подобное самореализующееся пророчество заведомо ограничивает наш творческий потенциал, уменьшает возможности. Умение концентрироваться, заряд оптимизма ("Мне это удастся!"), готовность расширить рамки поиска решения проблемы за пределы обычных, банальных выводов - вот что тренирует данное упражнение. Не забудем, что Томас Эдисон провел 10000 неудачных опытов, пока создал электрическую лампочку! Терпение + Вера в успех + Развитое творческое мышление = Победа.

Тренировка этих составляющих и лежит в основе следующих заданий.

Картошка

Показываем команде большую сырую картофелину и трубочку для коктейля. Вопрос: "Можно ли проткнуть картофелину трубочкой за одну секунду?"

Выслушав ответы, предлагаем проверить это опытным путем. Трубочка должна пройти через картофелину насквозь!

Решение: как правило, игроки не могут преуспеть в решении задачи и начинают заявлять о невозможности выполнения задания. Однако реально это возможно. Тренер демонстрирует это, взяв трубочку в руки, зажав пальцем отверстие с одной стороны и резким сильным ударом пробив картофелину насквозь! Тонкость заключается не только в резкости и силе удара, но и в том, что, зажав трубочку с одной стороны, мы используем столб воздуха, заполнивший ее и придавший ей определенную жесткость.

Узел

Каждый из участников получает кусок тонкого шнура длиной один метр. Задание таково: взяться за края шнура и, не выпуская из рук концов его, завязать простой узел.

Решение: как правило, решение задачи не дается участникам тренинга с легкостью. Иногда в течение долгого времени они могут биться над поиском ответа и не найти его без вашей подсказки.

Чтобы решить задачу, нужно выйти за рамки привычного хода мысли. Успех - в правильной подготовке до начала игры:

1. Положите перед собой на стол или на другую ровную поверхность шнур.
2. Сложите руки крест-накрест, сядьте в позу образцового ученика.
3. Возьмите из этого положения концы шнура в руки и без труда завяжите простой узел!

9 точек

Участники получают лист, на котором изображены 9 точек (каждая величиной приблизительно в 1,5-2 мм).

Задание: а) соединить все точки четырьмя линиями, не отрывая карандаша от бумаги; б) соединить эти же точки тремя линиями.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Завод ЖБИ «Урал»
(проект)

ПРИКАЗ

от 25.06.2023 года

№ 217

г.Миасс

«О направлении сотрудников
на обучение»

В связи с производственной необходимостью

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Согласно утвержденной «Программа тренинга развития личностных качеств руководителей» отправить на обучение (тренинг) директора и заместителя директора в г.Москва.
2. Начальник управления персоналом ознакомить указанных лиц с приказом под роспись.
3. Главному бухгалтеру выдать командировочные расходы согласно утвержденной смете расходов.

Директор

ООО «Завод ЖБИ «Урал»: _____ А.З. Буриев