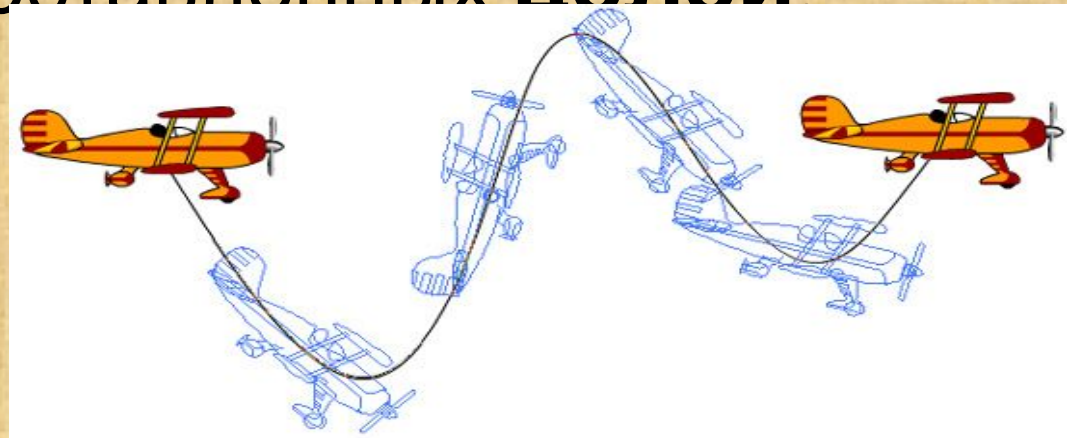


Теория и история менеджмента

Стратегический менеджмент

Стратегия, это...

(греч. *strategia*, *stratos* – войско и *ago* – веду) – **планы** и направления **действий**, определяющие распределение **ресурсов**, фиксирующие **обязательства** по осуществлению ряда действий во времени для достижения поставленных **целей**



Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся средств и формы её деятельности, системы взаимоотношения внутри организации, а так же позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям.



Как формулируются цели?

Целеполагание от:

РЕЗУЛЬТАТЫ

РЕСУРСЫ

КОНКУРЕНТЫ

ОГРАНИЧЕНИЯ

ВОЗМОЖНОСТИ



Начинающая компания
никогда не добьется
успехов, если не поставит
перед собой сверхзадачу

В процессе целеполагания – выбора и формулирования целей важно учитывать следующие аспекты:

- ▣ **Характеристики и качество целей** (сложность, достижимость, допустимые потери, срок достижения, актуальность, экологичность и т.д.).
- ▣ **Ограничения** – лидера, сотрудников, клиентов, конкурентов, общества. Проекция целей.
- ▣ **Системность и этапность целей.**
- ▣ **Миграция целей.** Ложные цели. Запасные цели. Подцели. Сложные (составные) цели. Примерка целей. Инкрустация целей.
- ▣ **Функционально-технические и**
- ▣ **эмоционально-психологические** свойства цели.

Коротко основные принципы целеполагания могут быть сформулированы следующим образом:

- ▣ **Структурирование** целей на основе ряда критериев (например, цели можно структурировать как минимум по трем критериям: по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень); по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.); по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым);
- ▣ Логическая стройность и **непротиворечивость** системы целей;
- ▣ **Взаимодополняемость** и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

Цель организации выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

- цель есть опредмеченный мотив (потребность)
- цель образуется при встрече мотивов со средствами (ресурсами, возможностями, условиями)
- понятие «цель» не тождественно понятию «результат». Достигнутая цель способна быть лишь частью результата.

Конкретно цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на ... %;
- повышение объемов продаж на ... %;
- увеличение темпов роста чистого дохода;
- увеличение доли собственного капитала до... %.
- выход на новые рынки сбыта;
- повышение качества производимой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и т.д.

Дерево целей

общие принципы построения

9

Для этого

Для этого

Что такое стратегия ?

АН

водство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее

ИНЦИП

едения или следование некой модели поведения.

ЗИЦИЯ

положение определенных товаров на конкретных рынках

СПЕКТИВА

вной способ действия, или, «теория бизнеса» организации.

ИЕМ

невр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.



**Генри
МИНЦБЕРГ**

Ключевые вопросы СМ

КТО мы?, ЧТО мы делаем?, и ГДЕ мы лидируем?

Где мы сейчас? Где хотим быть?

Как будем добиваться этого?

Как вывести организацию в состояние конкурентного превосходства и удержать его максимально долго?



Компетенции организации

Компетенция – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций).

- **Стандартная компетенция** – такой набор способностей, которые позволяют решать обычные для данного рынка задачи. Так как стандартными компетенциями должны обладать все участники рынка, ее отсутствие приводит к очень быстрому уходу компании с рынка.

Ключевая компетенция

- такой набор способностей, которые позволяют решать особые задачи, нетипичные для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры рынка и делает очень устойчивой при ожесточении конкуренции.

Критерии ключевой компетенции:

- **Значимость для потребителей** (потребители готовы за нее платить, она создает большую часть воспринимаемой потребителем ценности)
- **Уникальность** (трудность в достижении другими компаниями)
- **Возможность совершенствования** (при появлении новых требований рынка компетенция может быть использована после определенного видоизменения)
- **Сотрудничество** (компетенция может явиться результатом уникального взаимодействия ряда партнеров, организации и потребителей...)
- Компетенция **базируется на знаниях** (а не является следствием уникального стечения обстоятельств)

Ведущие компетенции

это преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при обострении конкуренции.

Ведущая компетенция обеспечивает лидерство компании в будущем, это наличие тех предпосылок, которые, при соответствующей работе, могут привести к созданию уникального торгового предложения и обеспечить компании первенство, выход в новый сегмент:

- рынка,
- продукта,
- технологии.

Примеры компетенций

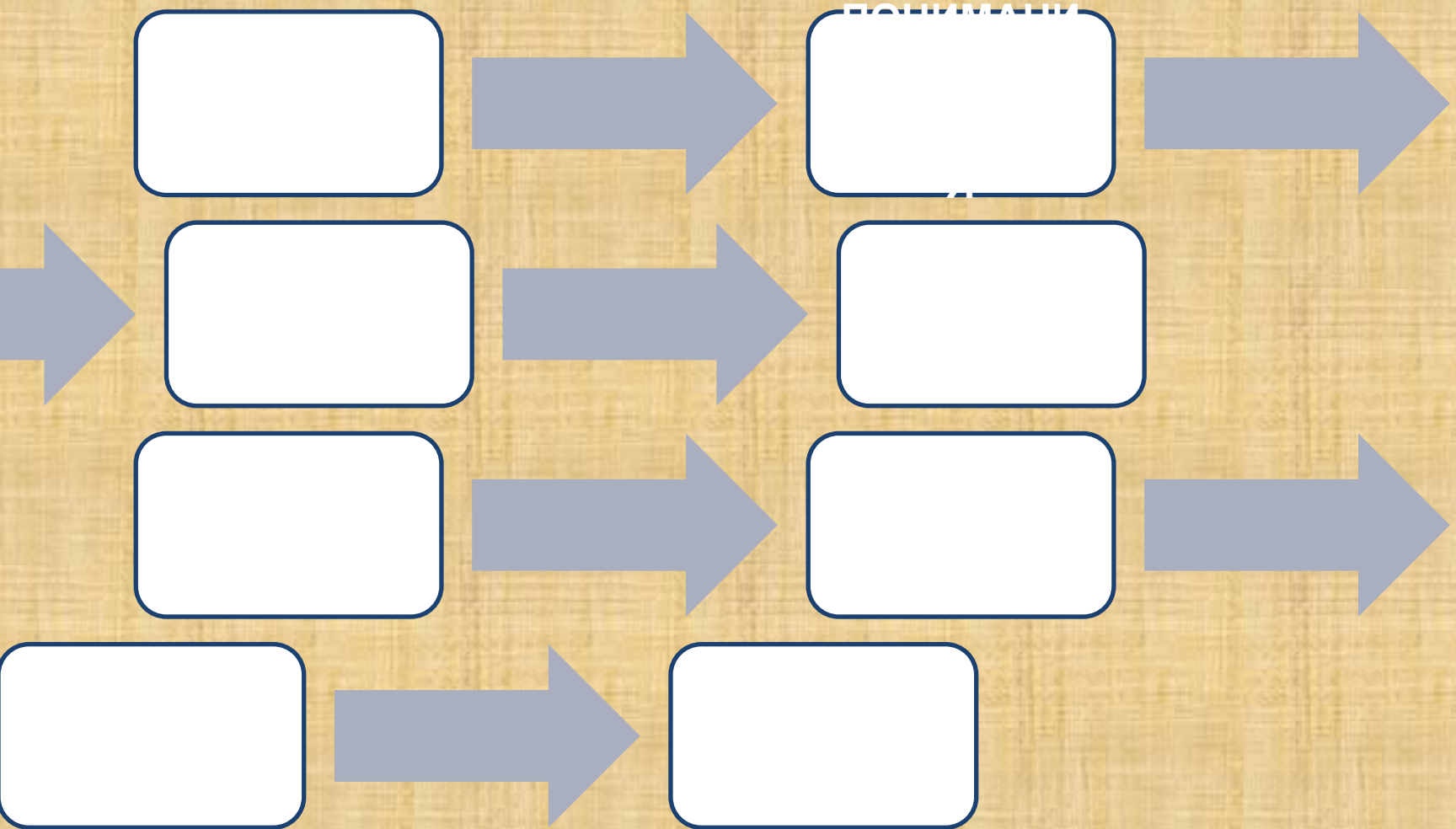
- Наличие широкой сети распространения товара
- Способность привлекать квалифицированный персонал
- Наличие эффективной информационной системы
- Закрепление изобретений и рационализаторских предложений в форме патентов
- Улучшение качества продукции (снижение затрат на брак)
- Создание эффективной и приближенной к потребителю системы технической поддержки и сервиса
- Способность создавать эффективную рекламу
- Умение эффективно удерживать потребителя
- Способность быстро переводить товары из идеи в промышленное производство

Стратегия не нужна, если:

- Вам ничто не угрожает и Вас не интересуют возможности
- Вас устраивает настоящее
- Вас не беспокоит будущее
- У Вас нет недостатка ресурсов
- У Вас нет соперников
- У Вас нет цели
- Вы не готовы рисковать



Система СМ



Уровни стратегии

- **КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ**
- **СТРАТЕГИИ**
- **БИЗНЕС-ЕДИНИЦ**
- **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ**
- **ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ**

Стратегический анализ

- Как оценить свое текущее положение / состояние?
- Как увидеть и оценить возможности и угрозы?
- Как сравнить альтернативы управления и развития?
- Как выбрать наилучший путь?



Окружающая среда

PEST-анализ

Анализ рынка

5 сил Портера



Майкл Портер: 5 сил



1. Угроза появления новых конкурентов

1.1 Капитальные издержки новичков для входа в отрасль.

1.2 Верность бренду и расходы на переманивание потребителей.

1.3 Действия контролирующих органов.

1.4 Недоступность каналов сбыта.

1.5 Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов.

1.6 Сопротивление, оказываемое существующими фирмами.

Угроза появления услуг-заменителей

Услуги – заменители представляют значительную угрозу, если:

их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжён для потребителей с чрезмерными расходами.

Рычаги воздействия покупателей

Потребители могут оказывать сильное конкурентное давление в том случае, если могут обеспечивать выгодные для себя цены, качество, сервис и т.д.

- даже одиночные потребители могут оказывать конкурентное давление в определённых обстоятельствах:
- Если продукт достаточно схожи с продуктами конкурентов, то потребитель может переключиться без особых затрат, вы вынуждены идти на дополнительные уступки, желая сохранить клиентов.

Крупные потребители имеют возможность взаимодействовать друг с другом и согласованно влиять на цены, качество и другие условия продаж.

Рычаги воздействия поставщиков

Поставщики могут оказывать конкурентное давление, если могут обеспечить отдельным игрокам рынка более выгодные условия с точки зрения цен, качества, потребительских свойств оборудования, профессиональной косметики, расходных материалов или сроков поставки.

Низкое влияние в случае, если:

поставляемые материальные ресурсы не являются уникальными и могут быть заменены

расходы на замену так же не являются высокими.

поставщиками являются не крупные фирмы – их рынок размыт на сотни игроков, конкуренция среди них высока

Колесо стратегии. М. Портер





Теория стейкхолдеров

К **стейкхолдерам** относится любая группа или индивидум, которые могут оказать влияние на компанию или сами подвергаются влиянию со стороны компании при реализации ее целей.

Интересы различных групп стейкхолдеров могут быть разнонаправлены и даже противоречивы. Как правило, воздействие стейкхолдеров рассматривают как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого определяет траекторию развития компании.

Учет требований стейкхолдеров приводит компанию к осознанию своей роли и ответственности в устойчивом развитии социальной и экологической среды.

Теория стейкхолдеров

Поскольку различные группы стейкхолдеров могут предъявлять различные, даже противоречивые требования к деятельности компании, ее менеджеры должны определить, интересы каких групп являются для компании наиболее важными. Для определения значимости стейкхолдеров можно использовать модель Митчелла, Агла и Вуда.

В модели выделены **три основных фактора**, определяющие силу возможного воздействия определенной группы стейкхолдеров на деятельность компании:

власть (power),

законность/легитимность (legitimacy)

срочность/безотлагательность требований (urgency) стейкхолдеров.

Сила проявления каждого из трех факторов в определенной группе стейкхолдеров не является постоянной и может усиливаться, уменьшаться или полностью исчезать с течением времени.

В зависимости от комбинаций воздействия трех названных факторов можно выделить семь категорий стейкхолдеров. Три категории стейкхолдеров обладают одним из факторов (латентные стейкхолдеры), еще три категории — двумя факторами (ожидающие стейкхолдеры) и одна категория — всеми тремя факторами (категорические стейкхолдеры).

Власть

Законность /
легитимность



Бездействующая
группа

Доминиру-
ющая группа

Контролируемая
группа

Категориче-
ская группа

Опасная
группа

Зависимая
группа

Требующая
группа

Срочность

Наличие двух факторов делает категорию ожидающих стейкхолдеров активной и важной для устойчивого развития компании силой. Работа с этой категорией стейкхолдеров предполагает постоянный мониторинг и разработку стратегии управления отношениями с ними.

Наибольшую значимость для компании имеет категорическая группа стейкхолдеров, обладающая всеми тремя факторами. Требования этой категории стейкхолдеров должны удовлетворяться в первую очередь.

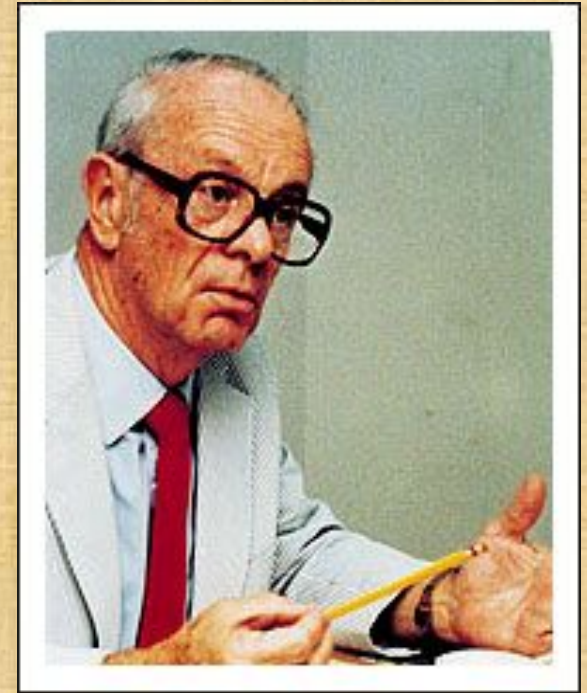
Анализ деятельности компании

SWOT

Матрицы с примерами практического применения (из студенческих презентаций)

Матрица Ансоффа

	<i>Выпускаемые продукты</i>	<i>Новые продукты</i>
<i>Имеющиеся рынки</i>	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА
<i>Новые рынки</i>	СТРАТЕГИЯ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ	СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ



Игорь Ансофф

Старый продукт на старом рынке

Низкий уровень риска

Необходимо совершенствовать продукт:

- снижать его себестоимость
- Возможно и цену,
- повышать качество товара
- и, что важнее, качество обслуживания
продажи и послепродажного сервиса

Новый продукт на старом рынке

Умеренный уровень риска.

Необходимо сосредоточиться на
нуждах существующих потребителей
и разрабатывать новые продукты под
них.

Важно добиваться максимальной
степени удовлетворенности клиентов
и удерживать их за счет более тонкого
реагирования на их запросы.

Старый продукт на новом рынке

Высокий уровень риска.

Необходимо усовершенствовать существующий продукт в соответствии с требованиями новых рынков.

Важно определить какие именно характеристики являются значимыми для клиентов а какие нет.

Следует сосредоточиться на исследовании новых клиентов и поиске основ для долгосрочного сотрудничества.

Новый продукт на новом рынке

Крайне высокий уровень риска и неопределенности.

Следует сосредоточиться на сборе объективной информации об особенностях рынка и о современных технологиях производства продукта.

Важно, чтобы информированность опережала капитальные вложения.

В этом поле имеет смысл реализовывать относительно низкозатратные, краткосрочные проекты с высоким уровнем ожидаемой прибыли.

Три подхода (Ричард Виттингтон)

Альфред Чандлер: Стратегия – это определение основных, долгосрочных целей и задач компании, а так же выбор курса действий и размещение ресурсов, необходимых для их достижения.



Классический. Стратегия заключается в рациональном, продуманном плане размещения ресурсов компании для достижения максимального эффекта в рамках максимизации прибыли.

Три подхода (Ричард Виттингтон)

Процессуальный подход. Отвергает рациональность поведения агентов окружающей среды, рассматривает предпосылку о единой цели компании, которую принимают и разделяют все участники компании, как существенное упрощение действительности.

Стратегия компании не создается рационально, а возникают в непрерывной связи с процессами деятельностью компании, её принятыми традициями и сосредоточена на развитии ключевых компетенций каждой конкретной компании.



Генри Минцберг – идея постоянного совершенствования.

Три подхода (Ричард Виттингтон)

Системный подход. Все планы, решения, идеи тех, кто создает стратегию, заключаются не в простом подсчитывании экономических эффектов всех агентов деятельности, а в анализе включенности этих агентов в различные социальные системы, которые во многом определяют выбор решения или стратегии.

На формирование стратегии влияет как внутренняя, так и внешняя среды организации.

Планы – ничто, планирование – все.

Эйзенхауэр

Никакое планирование не должно
ограничивать возможность гибкости
компании.

Матрица И. Ансоффа

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	I 65% □□□ 2%	III 14% □□ 65%
Новые продукты	II 16% □ 35%	IV 10% □□□ 80%

Balanced Scorecard

Карта сбалансированных показателей



- Цель
- подцель
- подцель
- подцель
- подцель

Balanced Scorecard (BSC)

- 4 фокуса BSC

- Точка зрения клиента. Как мы позиционируем себя на целевых рынках?

- Обучение и развитие. Какие ключевые компетенции помогут достичь стратегических целей?

- Процессная точка зрения. Какие процессы стратегически важны?

- Финансы. Как финансовая стратегия компании повлияет на достижение стратегической цели?

Balanced scorecard (BSC)

карта сбалансированных показателей

Финансовая точка зрения: «Как стратегия компании повлияет на достижение стратегических целей?»

Процессная точка зрения: «Какие процессы стратегически важны?»



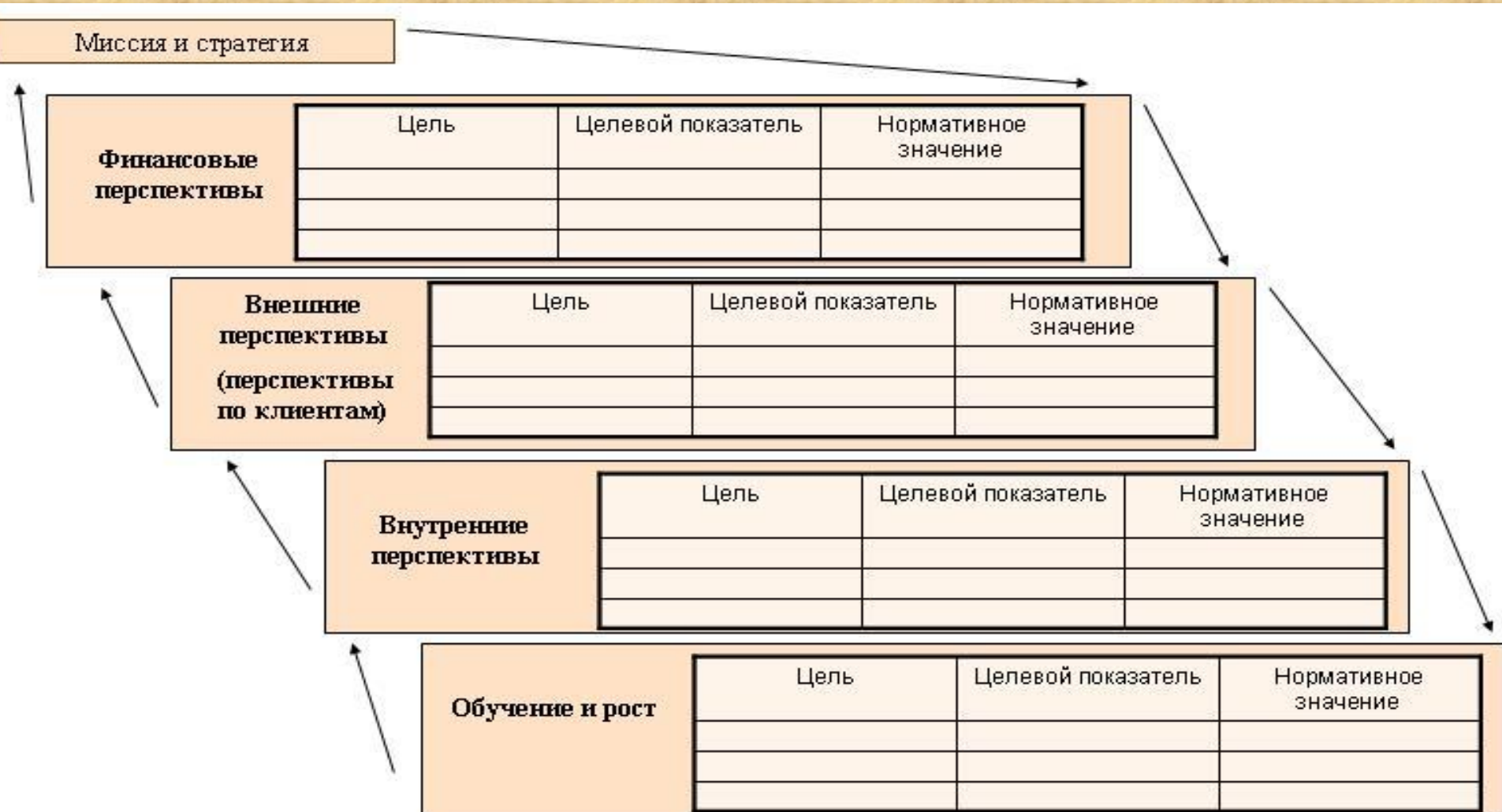
Точка зрения клиента: «Как мы позиционируем себя на целевых рынках?»

Точка зрения обучения и развития: «Какие ключевые компетенции помогут нам достичь своих стратегических целей?»

Причинно-следственная цепочка описывает, как могут быть достигнуты цели в различных точках зрения

Balanced scorecard (BSC)

общий формат карты



Balanced scorecard (BSC)

финансовые показатели

- Суммарные активы
- Суммарные активы на работника
- Прибыль в процентном отношении к суммарным активам
- Прибыльность чистых активов
- Прибыльность суммарных активов
- Доходы / суммарные активы
- Валовая маржа
- Чистый доход
- Прибыль в процентном отношении к доходу от продаж
- Прибыль на работника
- Доход
- Доход от новых продуктов
- Доход на работника
- Прибыльность собственного капитала (ROE)
- Прибыльность используемого капитала (ROCE)
- Прибыльность инвестиции (ROI)
- Добавленная экономическая стоимость (EVA)
- Добавленная рыночная стоимость (MVA)
- Добавленная стоимость на работника
- Темп роста в сложных процентах
- Дивиденды
- Рыночная стоимость
- Цена акции
- Структура акционеров
- Лояльность акционеров
- Движение денежных средств
- Суммарные затраты
- Оценка кредитоспособности
- Заемные средства
- Отношение заемных средств к собственному капиталу
- Коэффициент процентных доходов
- Период оборачиваемости дебиторской задолженности
- Оборачиваемость дебиторской задолженности
- Период оборачиваемости кредиторской задолженности
- Период оборачиваемости запасов
- Коэффициент оборачиваемости запасов

Balanced scorecard (BSC)

клиентские показатели

- Удовлетворенность клиентов
- Лояльность клиентов
- Доля рынка
- Количество жалоб клиентов
- Количество жалоб, урегулированных в течение первого контакта
- Уровень возврата товара
- Время ответа на вопрос клиента
- Прямая цена
- Цена по сравнению с конкурентами
- Суммарные затраты клиента
- Средняя продолжительность отношений с клиентом
- Количество утраченных клиентов
- Сохранение клиентов
- Уровень привлечения новых клиентов
- Процент дохода от новых клиентов
- Количество клиентов
- Средний доход от продаж (на клиента)
- Уровень успеха (количество совершенных продаж/заключенных контрактов)
- Количество визитов клиентов в компанию
- Количество часов, проведенных с клиентами
- Затраты на маркетинг в процентном отношении к доходу от продаж
- Количество размещенных реклам
- Количество сделанных предложений
- Признание торговой марки
- Уровень ответной реакции (обратной связи)
- Количество посещенных торговых выставок
- Объем продаж
- Доля расходов целевого клиента
- Доход от продаж на канал сбыта
- Средний размер клиента
- Соотношение количества клиентов и работников
- Затраты, связанные с обслуживанием клиентов
- Прибыльность по клиентам
- Частотность (количество продаж)

Balanced scorecard (BSC)

показатели бизнес-процессов

Время	Затраты
<ul style="list-style-type: none">• Своевременная доставка• Продолжительность цикла заказа• Переменчивость продолжительности цикла заказа• Время реакции• Продолжительность цикла прогнозирования/планирования• Переменчивость продолжительности цикла планирования	<ul style="list-style-type: none">• Оборачиваемость запасов готовой продукции• Период погашения дебиторской задолженности• Затраты на обслуживание• Продолжительность цикла движения денежных средств• Суммарные затраты<ul style="list-style-type: none">• Себестоимость продукции• Транспортные расходы• Затраты на хранения запасов• Затраты на транспортировку материалов• Все прочие затраты<ul style="list-style-type: none">• Информационные системы• Административные расходы• Затраты в результате избытка производственных мощностей• Затраты в результате нехватки производственных мощностей
Качество	Прочее/вспомогательные процессы
<ul style="list-style-type: none">• Общая удовлетворенность клиентов• Точность обработки• Идеальное выполнение заказа<ul style="list-style-type: none">• Своевременная доставка• Полный заказ• Точный выбор продукта• Отсутствие повреждений• Точный счет• Точность прогнозирования• Точность планирования• Соблюдение графика	<ul style="list-style-type: none">• Утвержденные исключения<ul style="list-style-type: none">• Минимальный объем заказа• Изменение времени выполнения заказа• Наличие информации

Balanced scorecard (BSC)

показатели по персоналу

- Участие работников в профессиональных объединениях
- Инвестиции в обучение на клиента
- Средний стаж работы на предприятии
- Процент работников, имеющих ученые степени
- Количество работников, имеющих несколько специальностей
- Уровень невыходов на работу
- Текучесть кадров
- Количество рационализаторских предложений работников
- Удовлетворенность работников
- Участие в планах распределения акций
- Количество несчастных случаев на производстве
- Добавленная стоимость на работника
- Индекс мотивации
- Количество заявлений на замещение вакантных должностей
- Уровень разнообразия
- Индекс предоставления полномочий (количество менеджеров)
- Качество условий работы
- Оценка распространения информации внутри компании
- Производительность труда
- Количество разработанных систем показателей
- Пропаганда здоровья
- Количество часов на обучение
- Коэффициент обеспечения компетентности
- Достижение личных целей
- Своевременное проведение аттестации
- Развитие лидерства
- Планирование распространения информации
- Количество случаев, подлежащих сообщению
- Процент работников, имеющих компьютеры на рабочих местах
- Коэффициент стратегической информации
- Количество междисциплинарных заданий
- Управление знаниями
- Количество нарушений этики

Примеры показателей

Финансовые показатели:

Суммарные активы

Суммарные активы на работника

Чистый доход

Доход от новых продуктов

Заемные средства

Период оборачиваемости запасов

Рыночная стоимость

Цена акции и т.п.

Примеры показателей

Клиентские показатели:

Лояльность клиентов

Доля рынка

Количество жалоб

Средняя продолжительность отношений с клиентом

Количество часов, проведенных с клиентами

Уровень привлечения новых клиентов

Соотношение количества клиентов и работников

Объем продаж и т.п.

Пример показателей

Показатели бизнес-процессов:

Своевременность доставки

Продолжительность цикла доставки

Общая удовлетворенность клиентов

Качество выполнения заказов

Затраты на обслуживание

Себестоимость продукции

Транспортные расходы

Расходы на хранение запасов

Наличие информации и т.п.

Примеры показателей

Показатели по персоналу:

Средний стаж работы на предприятии

Процент «остепененных» работников

Уровень невыходов на работу

Количество несчастных случаев

Количество часов на обучение

Достижение личных целей

Качество условий работы

Уровень разнообразия

Количество нарушений этики и т.п.

Виды показателей

(по задачам использования)

Операционные	Итоговые
Конкретизируют путь достижения результата	Ставят итоговую цель деятельности
Например , показатели скорости бега по этапам тренировочной программы атлета	Например , мировой рекорд, к которому он стремится

КРІ - ПРИМЕР

№ п/п	Стратегическая цель	Показатель (название)	Формула расчета	учетный период	целевое направление
1	Оптимизировать систему карьерного роста и продвижения в компании	Охват вертикальной ротацией			
		Охват горизонтальной ротацией			
		Участие в обучении			
		Участие в проектной деятельности			
2	Внедрить систему контроля за эффективностью обучения и развития персонала	Рост компетентности персонала в результате обучения			
		Степень охвата персоналом оценочными процедурами			
3	Внедрение программ обучения работников в «корпоративном университете»	Востребованность программ обучения			
		Эффективность внутреннего обучения			
4	Усовершенствовать технологии подбора и найма персонала	Охват конкурсными процедурами			
		Охват Ассесмент Центром			
		Доверие к службе			
5	Усовершенствовать процедуры оценки труда	Справедливость оценки			
		Результативность оценки			
			отношение количества работников, вновь принятых и вновь назначенных по результатам конкурса к общему количеству принятых и вновь назначенных работников	квартал	рост
			отношение количества работников, вновь принятых и вновь назначенных по результатам Ассесмент Центр к общему количеству принятых и вновь назначенных работников (на ключевые позиции)	квартал	рост
			количество заявок на подбор персонала от линейных руководителей к общему количеству вакансий	квартал	рост
			количество заявлений на проведение внеочередной аттестации по причине несогласия работников с оценкой руководителя	квартал	снижение
			доля рекомендаций по итогам ежегодного собеседования, выполненных в течение учетного периода	год	рост
			по результатам конкурса к общему количеству принятых и вновь назначенных работников	квартал	рост
			отношение количества работников, вновь принятых и вновь назначенных по результатам Ассесмент Центр к общему количеству принятых и вновь назначенных работников (на ключевые позиции)	квартал	рост
			количество заявок на подбор персонала от линейных руководителей к общему количеству вакансий	квартал	рост

КРИ - ПРИМЕР

№ п/п	Стратегическая цель	Показатель (название)	Формула расчета	учетный период	целевое направление	
1	Рост квалификационного состава персонала	Образовательный состав	Клиентский портфель (коэффициент)			
		Качество подбора	Индекс удовлетворенности резервистов	квартал	рост	
		Соответствие вновок принятых работников ожиданиям руководителей	Потери потенциала	квартал	снижение	
		Показатели общей квалификации персонала	Востребованность резерва	квартал	рост	
2	Соответствие программ обучения и развития потребностям	Соответствие программ обучения сотрудников ожиданиям руководителей	Повышение скорости и качества заполнения вакансий	Скорость подбора необходимых специалистов и руководителей	квартал	снижение
		Рост компетентности персонала в результате обучения		Скорость оформления на работу	квартал	снижение
		Степень удовлетворения заявок руководителей		Качество подбора (соответствие реальной компетенции)	год	рост
3	Снижение времени адаптации вновь принятых и вновь назначенных сотрудников	Среднее время адаптации работника на уровне производства	Индекс удовлетворенности резервистов	квартал	рост	
		Уровень адаптации в организационной культуре		квартал	снижение	
4	Рост удовлетворенности системой карьерного роста и продвижений в компании	Индекс удовлетворенности резервистов	квартал	рост		
		Потери потенциала	квартал	снижение		
		Востребованность резерва	квартал	рост		

	Задачи (к 1 сентября 2009 г.)	Вес задач и	Требуем ы показате ль
о	Обеспечить присутствие в специализированных рекламных изданиях	0,3	10 первых в рейтинге источник ов
	Проведение PR-акций	0,2	5 акций
	Увеличить количество новых обратившихся	0,5	На 10%