

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗЛИЧНЫХ
ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БОЛИВАР»)**

студентки 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Забровской Софьи Андреевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Александрова Л.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность выбранной темы. Развитие организации на протяжении многих десятилетий является вопросом, интересующим не только исследователей в области экономики и менеджмента, но и управленцев в целом. Формирование различных подходов к этому вопросу имеет в основе своей единственную цель - узнать, за счет каких факторов происходит развитие организации, тем самым понять, как сделать деятельность организации максимально эффективной.

В связи с этим сформировалось целое направление по изучению развития организации, подход, который получил название жизненный цикл организации. В основе любого жизненного цикла организации лежит набор факторов, или характеристик, которые терпят различного рода изменения при переходе от одного этапа жизненного цикла к другому. Данные переходы сопровождаются разнообразными кризисами организации, с которыми необходимо справляться также за счет рассматриваемого перечня факторов.

На основе модели жизненного цикла можно проанализировать отдельные факторы, влияющие на организационную эффективность.

Использование моделей развития организации, построенных на основе теории жизненного цикла, позволяет с большей долей вероятности анализировать и прогнозировать изменения, ожидающие организацию на различных уровнях управления организации, т.к. если организация тщательно спланирована, приведена в движение и хорошо управляется, то вероятность успеха будет гораздо выше, что и определяет актуальность данной работы.

Состояние разработок по выбранной теме. Большой вклад в изучение проблем повышения эффективности управления предприятиями, в том числе в изучение фазового развития организаций и формирование концептуальных основ жизненного цикла внесли не только зарубежные исследователи (К. Боулдинг, Л.Е. Грейнер, И. Адизес, Д. Миллер, П.Г. Фризен, С.Г. Хэнкс, Р.В. Джонсон, Б. Хайнингс, Р. Гринвуд, Дж. Робертс,

К.Д. Ватсон, Е. Джансен, Г.Н. Чандлер, Д.К. Гэлбрэйт, Д.Л. Лестер, Д.А. Парнелл, А. Карагер), но и отечественные, такие как В. Винокуров, А. Кондратьев, Е. Яковенко, Н. Махров, Е. Емельянов, С. Поварицына, И. Ивашковская, С. Филонович, Г. Широкова и другие.

Цель выпускной бакалаврской работы – исследование управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла и разработка рекомендаций по формированию направлений совершенствования управления поведением ООО «Боливар» на конкретном этапе развития.

Достижение цели потребовало решение следующих **задач**:

- дать понятие поведения организации, определить функции и механизмы поведения организации;
- изучить особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла
- разработать систему управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла;
- дать общую характеристику деятельности ООО «Боливар»;
- провести идентификацию этапа жизненного цикла ООО «Боливар»;
- оценить эффективность управления организационным поведением;
- предложить улучшение адаптации ООО «Боливар» к внешней среде на этапе «Юность»;
- Предложить усиление внутренней интеграции ООО «Боливар» на этапе «Юность»;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Боливар».

Предмет исследования – процесс управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.

Научная значимость работы заключается в комплексном подходе к изучению управления поведением организацией; раскрытию и уточнению понятия, функций и механизмов управления поведением организацией; анализу элементов и факторов управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла в ООО «Боливар» и выявлению основных проблем; определению направлений совершенствования управления поведением.

Практическая значимость работы заключается в возможности эффективного применения результатов исследования при разработке мероприятий по совершенствованию управления поведением организации. Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла» раскрываются понятие, функции и механизмы поведения организации. Также рассматриваются особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.

Организационное поведение включает исследование человеческой деятельности на всех уровнях организации и представляет поведенческий подход к менеджменту. **Управление поведением организации** – это управление её поведением во внешней и внутренней среде по отношению к внешним и внутренним стейкхолдерам (заинтересованным группам). Постоянно меняющаяся среда функционирования организаций требует от них упрочения конкурентоспособности, ориентации на предприимчивость и инновации, быстрого и гибкого реагирования на сигналы рынка.

В самых общих чертах цель организации, функционирующей в рыночной среде, состоит в обеспечении устойчивого хозяйствования и выживания в долгосрочной перспективе, которое возможно только на основе перманентных изменений, развития.

Экономическое поведение организации в условиях рыночной неопределённости выступает в двух формах: адаптации организации к среде и влияния на среду с целью её изменения.

В определённой рыночной среде, когда факторов, воздействующих на предприятие немного, и они почти не меняются, предприятия могут успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние процессы, связанные с эффективностью использования ресурсов в текущей деятельности. Основными функциями этой деятельности являются:

производство продукции, пользующейся спросом, с минимальными издержками; реализация продукции по выгодным ценам и через обмен возмещение в срок всех издержек производства и обращения и получение прибыли; покупка качественных ресурсов, готовых к производительному потреблению в строго установленные сроки.

Познание функциональной взаимосвязи экономического поведения предприятия есть познание механизма его поведения. Под этим механизмом понимается совокупность средств, методов, форм и правил организации взаимодействия экономических агентов и контрагентов предприятия для реализации функций экономического поведения и достижения предприятием поставленных целей. Механизм экономического поведения предприятия есть единство и взаимодействие механизма адаптации предприятия к среде, механизма влияния на среду и механизма интеграции внутренней среды предприятия.

Элементами механизма являются: **субъекты** хозяйственной деятельности предприятия – руководство и персонал, а также внешние контрагенты-партнеры; **цели и интересы** предприятия, агентов и контрагентов; **формы организации** хозяйственной деятельности – гибкая согласованная деятельность, совместная самоорганизация хозяйствующих субъектов; **методы** – партнёрство, как внутри предприятия, так и с его внешними контрагентами, создание устойчивых сетей производственной,

экономической и социальной координации и интеграции совместных действий; **средства** – объединение ресурсов агентов и контрагентов, сочетание власти и доверия между ними; **объект** - хозяйствующие субъекты, внешняя среда и её параметры. Такой механизм интегрирует внутренних агентов, соединяет предприятие с его поставщиками и потребителями в единую целостную хозяйственную структуру, которая обеспечивает гибкость, самоорганизацию, устойчивость и целенаправленность предприятия.

Механизм экономического поведения предприятия реализуется в стратегии, процессах ее разработки и осуществления, а сама стратегия становится формой адаптации и влияния предприятия на среду.

Существуют различные теории жизненного цикла организации, в работе подробно рассмотрены классическая теория жизненного цикла, теория И. Адизеса и К. Грейвза, а также управление поведением организации на различных этапах приведенных теорий.

В главе 2 «Анализ управления поведением ООО «Боливар» на различных этапах жизненного цикла» приведена общая характеристика деятельности ООО «Боливар», определен этап жизненного цикла развития, произведена оценка эффективности управления организационным поведением в ООО.

ООО «Боливар» владеет двумя дилерскими центрами марок Suzuki и Naval, также осуществляет оптовую и розничную торговлю автоэлектроникой с 2003 года, действуют услуги сервисного центра. За это время компания превратилась в мультибрендовую торгово-сервисную организацию с лидирующими позициями на рынке Саратова и надежной репутацией. После анализа основных экономических показателей сделан вывод, что компания демонстрирует отрицательные темпы роста в 2015 году по сравнению с 2014 по всем показателям. Это связано с неблагоприятной экономической ситуацией, нестабильным курсом валют, угасанием клиентской активности. При этом компания закончила год не в убыток себе.

В 2016 году просматривается рост выручки, но валовая прибыль все равно остается на низком уровне. После анализа ликвидности баланса, видно, что все коэффициенты находятся в пределах нормы. Можно сделать вывод, что баланс организации ликвиден. Организация способна нести ответственность по внешним и внутренним обязательствам.

На 1 января 2018 года численность сотрудников компании ООО «Боливар» составила 93 человека, поэтому можно классифицировать организацию как малое предприятие. За год уволилось 19 сотрудников, в свою очередь принято было 18 человек. Коэффициент текучести кадров в компании ООО «Боливар» в целом за 2017 год составил 20,4%. Данный результат находится в пределах нормы. Однако коэффициент текучести кадров в отделе продаж составил 40,98%, что является выше нормы. Для выявления причин текучести кадров, в компании создана процедура тестирования сотрудников, увольняющихся по собственному желанию. За 2017 год компанию покинули 7 человек из отдела продаж. Наиболее вероятной причиной увольнения по результатам тестирования стала система адаптации. В данном пункте получилась наибольшая сумма баллов. Также проанализированы показатели численности, структуры персонала по разным критериям: возрасту, уровню образования, стажу работы в ООО.

Идентификация этапа жизненного цикла развития по теории И. Адизеса показала, что организация находится на этапе «Юность», по теории К. Грейвза компания находится на переходном уровне (СИНИЙ/оранжевый), происходит активное внедрение оранжевых принципов.

Оценка эффективности управления организационным поведением показала, что эффективность находится практически на оптимальном уровне (14,6), при норме 15-20 баллов, было отмечено низкое внимание к такому важному фактору как повышение квалификации управляющего персонала.

В главе 3 «Направления совершенствования управления поведением ООО «Боливар» на этапе «Юность» обосновываются основные направления совершенствования управления поведением

организации на этапе «Юность», в качестве которых автор предлагает улучшение адаптации ООО к внешней среде на этапе «Юность» и усиление внутренней интеграции ООО. Для реализации данных направлений предлагается повышение квалификации управленческого персонала высшего звена и улучшение адаптации новых сотрудников в отделе продаж ООО соответственно.

Данные мероприятия потребуют от организации определенных затрат, но, в свою очередь, позволит получить как социальный, так и экономический эффект. Под социальной эффективностью понимается достижение позитивных изменений и избежание отрицательных изменений в организации с социальной точки зрения. Под экономической эффективностью понимается получение лучших результатов при неизменном уровне затрат или сокращение затрат с сохранением тех же результатов. Одним из основных критериев экономической эффективности является получаемая прибыль. Сокращение затрат – важный источник оптимизации прибыли, снижения цен на производимую продукцию организации, а, значит, и роста финансовой устойчивости и конкурентоспособности фирмы.

К позитивным изменениям от введения системы адаптации относятся: снижение текучести кадров в отделе продаж; благоприятный социально-психологический климат в коллективе; повышение лояльности сотрудников. Затраты на внедрение данного мероприятия составят 221030 рублей и будут состоять из: печать брошюр для новых сотрудников – 2780 рублей; обучение наставников – 49500 рублей; заработная плата новым сотрудникам – 141750 рублей; надбавки к заработным платам за наставничество – 56250 рублей. Рекомендуется нанять 3 менеджеров по продажам, после успешного прохождения системы адаптации ожидаются доходы в размере 300000 рублей, данные доходы возможны, если каждый новый сотрудник выполнит план в размере 100000 за 2 месяца испытательного периода. Эффективность данной рекомендации составит 1,36, что свидетельствует о целесообразности внедрения.

К позитивным изменениям от повышения квалификации высшего управленческого персонала относится: повышение уровня качества и сложности организации труда; изменение квалификационного и образовательного уровня управленческих работников высшего звена; быстрая адаптации к изменениям внешней среды. Затраты на внедрение данного мероприятия составят 482000 рублей и будут состоять из: годовой абонемент на курсы повышения квалификации в Русской школе управления – 350000 рублей; транспортные расходы – 42000 рублей; размещение в отеле – 54000 рублей; суточные и непредвиденные расходы – 36000 рублей. По статистическим данным от внедрения данного мероприятия доля выручки организации должна возрасти на 10% и экономическая эффективность составит 1,09. Данный результат свидетельствует о целесообразности внедрения данных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ бакалаврской работы содержит основные выводы и рекомендации по теме исследования. **Управление поведением организации** – это управление её поведением во внешней и внутренней среде по отношению к внешним и внутренним стейкхолдерам. Цель организации, функционирующей в рыночной среде, состоит в обеспечении устойчивого хозяйствования и выживания в долгосрочной перспективе, которое возможно только на основе перманентных изменений, развития.

Экономическое поведение организации в условиях рыночной неопределённости выступает в двух формах: адаптации организации к среде и влияния на среду с целью её изменения. Такое поведение охватывает не только реакции организации на изменения после того, как они уже произошли, но и все действия стратегического характера, которые упреждают изменения внешней среды и улучшают долгосрочную рыночную позицию организации.

Механизм экономического поведения предприятия есть единство и взаимодействие механизма адаптации предприятия к среде, механизма влияния на среду и механизма интеграции внутренней среды предприятия.

В современном мире, ежедневно в разных сферах рынка появляются предприниматели, которые создают новые организации. Судьба таких организаций разнообразна. Одни приносят новые идеи и занимают лидерские позиции на рынке, другие же пытаются основывать организации старыми методами, из-за чего и разваливаются в самом начале своего пути. Именно поэтому изучение стадий развития жизненного цикла организации, является актуальным.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и спад. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определённой периодичностью, последовательностью.

Анализ характеристик организации показал, что на данный момент организация находится на стадии «Юность». В компании произошли и устоялись такие важные изменения как:

- 1) делегирование полномочий;
- 2) изменения в руководстве;
- 3) переориентация целей.

Были выявлены следующие проблемы: высокая текучесть кадров в отделе продаж, что связано с отсутствием системы адаптации новых сотрудников, что стало следствием повышения издержек обращения и сокращения прибыли от продаж; низкое внимание к повышению квалификации управляющего персонала.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

- регулярное повышение квалификации высшего управленческого персонала с целью лучшей адаптации к внешней среде и повышения конкурентоспособности.
- внедрение системы адаптации персонала в отделе продаж.

Реализация мероприятий по регулярному повышению квалификации позволит повысить долю выручки организации на 10%, коэффициент рентабельности составит 1,09. В случае внедрения системы адаптации персонала коэффициент рентабельности будет равен 1,36.

Таким образом, внедрение и реализация данных программ являются целесообразными и выгодными для организации.