

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 ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ - МАКСИМУМ»)**

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

Шевцовой Анастасии Александровны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Землянухина Н.С.

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. Одной из основных проблем современных российских предприятий является сложность развития в условиях динамично меняющихся требований внешней среды. Гибкость и скорость осуществления изменений становится главными требованиями для выживания в долгосрочной перспективе. Структура, стратегия, бизнес-процессы – которые были актуальны и помогали организации достичь ее целей еще 3 года назад, могут не отвечать потребностям клиента сегодня. Компания, стремящаяся не только увеличить, но хотя бы сохранить свою долю на рынке и прибыль, должна заботиться о внедрении новых технологий, методов маркетинга, совершенствовании процессов управления и других улучшениях.

В современном предприятии управление изменениями должно стать неотъемлемой частью организации. Проблема для менеджмента компаний заключается в том, что управление организацией в условиях кардинальных изменений требует новых подходов, нового образа мышления, новых схем понимания реальности: новых моделей менеджмента. И тут компании сталкиваются с главной проблемой – сопротивление изменениям.

Очень часто попытки провести изменения в организации либо проваливаются совсем, и от первоначальной идеи приходится отказаться, либо на внедрение изменений в итоге тратится гораздо больше ресурсов и времени, чем изначально планировалось.

Все без исключения руководители фиксируют, что если есть цель, программы и даже известны методы внедрения, все равно реализация нового представляет довольно сложную проблему. Приходится оказывать сильное и постоянное давление, лично вмешиваться, создавать системы контроля, тратить время на то, что, казалось бы, ясно и должно идти само по себе.

Учитывая актуальность проблемы управления изменениями в России и в мире, данному вопросу посвящено большое количество исследований.

Цель выпускной квалификационной работы - изучение теоретических проблем управления изменениями, анализе управления

изменениями в ООО «Торговый Дом – Максимум» и разработке направлений совершенствования и оптимизации управления изменениями.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

- рассмотреть понятия и необходимость управления изменениями;
- изучить модели, методы и инструменты управления изменениями;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ТД – Максимум»;
- рассмотреть организационные изменения ООО «ТД – Максимум»;
- изучить особенности методов, инструментов и моделей управления изменениями в ООО «ТД – Максимум»;
- оптимизировать управление изменениями ООО «ТД – Максимум»;
- усовершенствовать методы сокращения сопротивления изменениям в ООО «ТД – Максимум»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по управлению изменениями.

Объектом исследования является система управления изменениями в организации, в том числе ООО «Торговый Дом – Максимум».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления изменениями в организации, в том числе ООО «ТД – Максимум».

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по теории управления изменениями. В исследовании были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ

документов, наблюдение, графические методы обработки информации, описание и объяснение полученных результатов.

Научная новизна исследования заключается в: 1) комплексном подходе к изучению управления изменениями 2) уточнении содержания процесса управления изменениями, его функций, ключевых факторов и моделей применительно к ООО «Торговый Дом – Максимум»; 3) изучение модели управления изменениями в ООО «Торговый Дом – Максимум»; 4) определение проблем роста и сопротивления изменениям в ООО «Торговый Дом – Максимум», а также методов решения данных проблем.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные направления совершенствования управления изменениями могут быть использованы в организации ООО «Торговый Дом – Максимум» для улучшения системы управления изменениями.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления изменениями в организации» раскрываются содержание, виды изменений, понятие организации, ключевые факторы ускоряющихся перемен, процесс управления изменениями, а также методология Адизеса и учет жизненного цикла организации.

Само изменение - это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

К организационным изменениям относятся:

- в основной структуре - характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность;

- в задачах и деятельности - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;

- в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;

- в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления;

- в организационной культуре - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;

- в людях - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;

- в эффективности работы организации - финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, своя культура, свои традиции и репутация.

Перечислим некоторые ключевые факторы ускоряющихся перемен.

- Более требовательные покупатели;
- Глобализация – конкуренция происходит во всемирном масштабе;
- Технология – информационная технология серьезно влияет на то, как производятся товары и оказываются услуги;
- Люди все чаще становятся фактором, отличающим товары и услуги организации в глазах покупателей;

Все перечисленные факторы создают неустойчивую и непредсказуемую среду, означающую, что организации находятся в состоянии постоянного изменения.

Управление изменениями, опираясь на объективность происходящих изменений внешней среды, представляет собой структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении.

Процесс управления изменениями начинается с осознания существования проблемы потери эффективности или угрозы появления этой проблемы в будущем. После этого следует постановка целей административного проекта, состоящая в проектировании новой стратегии, систем и структур управления, соответствующих изменяющимся условиям деятельности.

Следуя методике Ицхака Адизеса, главная цель процесса управления заключается в том, чтобы сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе — не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская.

Таких качеств, которые нужны для достижения краткосрочной и долгосрочной результативности и эффективности, Адизес насчитывает четыре: производитель результатов (P, producer), администратор (A, administrator), предприниматель (E, entrepreneur) и интегратор (I, Integrator). По начальным буквам этих четырёх английских слов модель типов руководителей образует аббревиатуру PAEI.

Управление изменениями состоит из двух процессов:

- Принятие решения о том, что нужно делать (демократия);
- Осуществление принятых решений (диктатура).

Демократический подход способствует принятию правильных решений, а диктатура – реализации решений.

В отличие от других методологий, И. Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться.

Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических,

биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации.

Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов.

1. **"Выхаживание"** - этап создания организации.
2. **"Младенчество"**. Время самоотверженных усилий для реализации мечты.
3. **"Стадия быстрого роста"** ("Давай-давай!"). Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации.
4. **"Юность"**. Второе рождение организации процесс длительный и болезненный.
5. **"Расцвет"** - это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения.
6. **"Стабилизация"** характерна повышенным чувством безопасности.
7. **"Аристократизм"**. Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство.
8. Для этапа **"ранней бюрократизации"** характерна, по формулировке И. Адизеса, "управленческая паранойя". Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы.
9. **"Бюрократизация и смерть"**. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Такая организация обращена на себя, замкнута.

В главе 2 «Анализ управления изменениями в ООО «Торговый Дом – Максимум» была проанализирована деятельность ООО «Торговый Дом – Максимум», проведен анализ применения методологии Адизеса на

предприятию, выявлены проблемы внутри компании и определен этап жизненного цикла.

ООО «Торговый Дом – Максимум» основано в январе 2017 года. Основным видом деятельности является оптовая торговля медицинской одеждой и обувью. Является торговой компанией, то есть производит закупки у различных поставщиков и продает оптовым компаниям и индивидуальным предпринимателям по всей России и в Казахстан.

В данном предприятии каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Решения передаются по цепочке "сверху вниз", формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

В предприятии ООО «Торговый Дом – Максимум» преобладает авторитарный стиль, но с использованием некоторых аспектов демократического стиля. Это объясняется тем, что директор выслушивает мнение всех сотрудников, но принимает решение сам.

Компания – молодая и неопытная, поэтому часто приходится принимать важные решения быстро и без обсуждений, чтобы предприятие стабильно функционировало.

С первых дней компанию заинтересовал необычный подход к управлению организацией и возможности трансформации, организационной терапии. Далее следовали первые книги: «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» и «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»,

которые дали теоретическую базу. В работе ООО «ТД - Максимум» используются идеи из теории И. Адизеса о том, что пока организация живая, в ней всегда будут происходить изменения и проблемы.

Из показателей оборота видно, что организация динамично развивается, наблюдается сезонность. Это обусловлено тем, что оптовые покупатели работают со студентами, медицинскими вузами и заведениями. Видно, что предприятие развивается, оборот растет. Также из таблицы «Прибыль» можно заметить, что предприятие прибыльное. Организация старается развиваться, поэтому в будущем, когда обороты увеличатся, будут затрачиваться больше средств на сотрудников и оборудование для дальнейшего усовершенствования.

Процесс управления изменениями в «Торговом Доме – Максимум» начинается с проведения Синдага (Syndag), который длится два полных рабочих дня раз в год. Это синергетическая организационная диагностика. На данное мероприятие собираются все руководители, начальники отделов и просто работники, которые выполняют важный функционал в предприятии.

Все начинается с самого главного вопроса: какие показатели покажут, что предприятие будет успешно через год?

Следом задается не менее важный вопрос: какие преграды нам мешают прийти к этому?

Ответы на эти вопросы раскладываются в атрибутивную таблицу Адизеса.

На этом мероприятии выявляются и собираются все проблемы в предприятии, которые существуют на сегодняшний день. Каждая проблема называется пип (pip). Все пипы собираются вместе и образуют паттерны. Это небольшие разделы, которые могут объединить несколько проблем с одним заголовком.

Всех работников, которые работают в ООО «ТД Максимум», протестировали и распределили по ролям PEAI. Таким образом, был изменен подход к сотрудникам. Также они все вместе продумывают, как и кого

можно лучше применить в данном предприятии. Все зависит от того, какая у него буква.

На данный момент компания находится на этапе «Давай-давай». Она начала свою деятельность именно с этого этапа. Подобное объясняется тем, что у основателя ООО «ТД – Максимум» был большой опыт работы в предыдущих компаниях с аналогичным видом деятельности. Также несколько лет назад он познакомился с методологией И. Адизеса, Он обладал пониманием того, как не оказаться на ранних стадиях.

Все держится на основателе компании и все находится под его контролем. Предприятие мечется от одного продукта к другому. Аналогичная ситуация и с поставщиками: сначала покупали у одного поставщика, затем у другого. Отсутствует упорядоченная деятельность, основным видом которой является оптовая продажа медицинской одежды.

Основатель компании совместно со своей командой определил, что нужно упорядочить деятельность компании и начать переход на следующий этап жизненного цикла от «Давай-давай» к «Юности».

Это нужно для того, чтобы выстроить правильную структуру предприятия, чтобы все работники компании брали на себя ответственность по выполнению каких-либо задач, чтобы более точно определиться с продуктом, который будет продвигать компания на рынок в следующие годы своей деятельности.

Необходимо структурировать всю работу, четко определить, чем именно торговать. Не расплывать и направить все усилия именно на определённые виды товаров, чтобы расширять клиентскую базу, увеличить долю рынка и получить стабильно увеличивающийся оборот и прибыль.

В главе 3 «Разработка направлений совершенствования по управлению изменениями в организации» обосновываются основные направления совершенствования управления изменениями в организации, в качестве которых автор предлагает учитывать активную и нестабильную деятельность ООО «Торговый Дом – Максимум»; разработать программу

акцентирования большего внимания на индивидуальных сотрудниках, а не на группах.

ООО Торговый Дом – «Максимум» нуждается именно в третьей стадии модели Курта Левина, потому что одной из главных проблем выступает проблема роста. Все быстрее происходят процессы внутри компании, увеличивается штат сотрудников и растет оборот. Это является причиной того, что в организации отсутствуют грамотно выстроенные процессы, цели и их четкое выполнение. Предприятие мечется от одного продукта к другому. Аналогичная ситуация и с поставщиками: сначала покупали у одного поставщика, затем у другого. Отсутствует упорядоченная деятельность, основным видом которой является оптовая продажа медицинской одежды.

В связи с этим, стадия замораживания позволит анализируемому предприятию «успокоиться» и, не торопясь, разработать толковый план дальнейших действий. Данный метод стабилизирует организацию и «цементирует» новое состояние на определенное время.

Следует размышлять не с позиции цели, которой необходимо добиться, а скорее с позиции перехода «с нынешнего уровня на желательный уровень. Сам Курт Левин предлагает обращать внимание на те движущие факторы, которые оказывают влияние на состояние изменяемой системы.

Данный факт возможно учесть при применении трехступенчатой методологии, так как одна из целей Торгового Дома – «Максимум» - это переход на новую стадию («Юность») жизненного цикла.

Необходимо сосредоточиться на одном сегменте рынка, на медицинской одежде, и на стимулировании рынка сбыта. Также понять, как привлечь клиентов и продумать программу лояльности (например, система скидок или бонусы).

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 1565754 рублей. Затраты при этом составят 640 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 925754 рублей, а

эффективность 144,64%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 8,3 месяцев.

Основываясь на расчетах, можно сделать вывод о целесообразности внедрения модели с высоким экономическим эффектом и окупаемостью меньше года в «Торговый Дом – Максимум». Также при внедрении программы CRM у компании появится возможность автоматизировать отдел продаж, использовать работу сотрудников по бизнес-процессам – организовать системную работу менеджеров по клиентам компании, увеличить контроль и управляемость продажами компании.

Все внимание компании сконцентрируется на покупателях, поэтому все мероприятия связаны с ними. Выбор организации останавливается на самых надежных поставщиках, продукция продается быстрее и с большей прибылью. Останавливается процесс поиска новых поставщиков.

Более того, идет концентрация внимания на товаре, с которым ООО «ТД – Максимум» уже работает: медицинская одежда, обувь и носки.

Методология Адизеса больше направлена на структуру, цели и миссию организации, в отличие от модели ADKAR, которая в свою очередь, направлена на индивидуумов, то есть сотрудников организации. Изменения всегда тяжело воспринимаются людьми, но эта модель помогает внедрить изменения с наименьшим сопротивлением.

В первую очередь, эта модель выделяется фокусированием на индивидуальных изменениях, что обеспечивает участие каждого в общих изменениях.

Как и говорилось ранее, любые изменения встречают сопротивление. Для того, чтобы лучше ими управлять, предлагается дополнить модель стилей управления REAI Адизеса и параллельно внедрить модель ADKAR. Использование одновременно двух моделей позволит изучить проблему подготовки сотрудников к изменениям с нескольких сторон и найти наиболее оптимальный путь действий.

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 626301,64 рублей. Затраты при этом составят 300 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 326301,64 рублей, а эффективность 108,76%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 11 месяцев.

Как

результативности каждого сотрудника компании, а значит в итоге увеличит прибыль для компании.

К тому же, сотрудники будут более адаптивны к изменениям в компании и проявлять меньшую сопротивляемость.

В заключении выпускной квалификационной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. *Эффективное управление изменениями* это процесс, использующий набор наиболее важных методологий, мероприятий и управленческих решений, направленный на повышение эффективности и результативности функционирования предприятия. Управляя изменениями компания стремится повысить эффективность деятельности в долгосрочной перспективе. Разработка методов управления изменениями для каждого предприятия в современных условиях являются важным направлением в их деятельности.

При всем богатстве существующих моделей, методов и инструментов управления изменениями, нет необходимости использовать их все. Наиболее рационально придерживаться одной модели и нескольких методик и инструментов.

В целом финансовое состояние ООО «Торговый Дом – Максимум» можно оценить, как стабильное. Однако для того, чтобы наращивать обороты и сохранять финансовую стабильность, нужно сфокусироваться на определённых видах продукта с хорошим маржинальным доходом, выстроить политику продажи товара с отсрочкой платежа и систему работы с постоянными покупателями.

Управление изменениями в компании ООО «Торговый Дом – Максимум» далеко не идеальное. Управления изменениями можно оптимизировать, сконцентрировавшись на одном сегменте рынка.

Также было выявлено, что при внедрении модели ADKAR вовлечение сотрудников в управление изменениями уменьшит сопротивление грядущим переменам.

Использование одновременно этой модели и методологии Адизеса позволит изучить проблему подготовки сотрудников к изменениям с нескольких сторон и найти наилучший вариант ее решения. Сотрудникам будут предоставлены тренинги, которые предоставят знания для того, чтобы закрепить необходимые навыки.

Как результат бизнес получит взаимосвязанную работу соотру
результативности каждого сотрудника
компании, а значит в итоге увеличит прибыль для компании.

При внедрении трехступенчатой модели Курта Левина, а именно этапа «заморозки», все внимание компании сконцентрируется на покупателях, а товар продается с большей прибылью. Останавливается процесс поиска новых поставщиков.

Более того, идет концентрация внимания на товаре, с которым ООО «ТД – Максимум» уже работает: медицинская одежда, обувь и носки.

В связи с этим, стадия замораживания позволит анализируемому предприятию «успокоиться» и, не торопясь, разработать наилучший план дальнейших действий. Данный метод стабилизирует организацию и задержать новое состояние на некоторое время.