

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОРПОРАТИВНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ДИКОМП-КЛАССИК»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы
направления 38.04.02 Менеджмент
экономического факультета
Джабишовой Нармин Гусейновны

Научный руководитель

К.э.н., доцент
должность,

Дорофеева Л.И.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования. Управление изменениями в организации заключается в необходимости для каждой организации в современных условиях обеспечивать собственную конкурентоспособность в динамично изменяющейся среде.

Управление изменениями в современном бизнесе – один из основных аспектов формирования бизнес-процессов и методология обеспечения стабильного функционирования и конкурентоспособности предприятия.

Наличие эффективной системы управления изменениями позволяет корпорации снизить риски наступления негативных последствий воздействия внешних и внутренних факторов на организационную систему, а также выявить профилактические мероприятия, нивелирующие проблемы отрицания позитивных изменений.

Однако в научной литературе недостаточно обширно рассмотрен вопрос управления изменениями в корпорациях, что обосновывает актуальность темы исследования.

Цель данной работы – исследование процесса управления изменениями в корпоративной организации.

Задачи исследования:

- дать понятие и раскрыть значение управления изменениями;
- представить типы изменений в корпоративной организации;
- рассмотреть модели и этапы управления изменениями в организации;
- выявить причины сопротивления работников переменам и раскрыть методы его преодоления;
- представить общую характеристику деятельности ООО «Дикомп-Классик»;
- проанализировать уровни и типы управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик»;
- изучить модели управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик»;
- представить стратегию развития в ООО «Дикомп-Классик»;

- предложить методы предотвращения сопротивления работников изменениям в ООО «Дикомп-Классик»;
- рассчитать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Новизна исследования заключается в формировании методологической базы для создания системы управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик». Область исследования охватывает все процессы управления предприятием и повышения его конкурентоспособности в условиях изменений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования управления изменениями в корпоративной организации» изучены модели и типы, организационных изменений, с которыми чаще всего сталкиваются корпорации и к управлению которыми должны быть готовы менеджеры, также изложены теоретические основы управления изменениями в корпоративной организации, методы преодоления сопротивления изменениям, области и этапы управления изменениями. По мере того, как происходящие в мире события все больше нарушают работу механизмов формирования и развития корпораций и угрожают дестабилизацией их деятельности (особенно крупнейшим), потребность в изменениях возрастает, и корпорации все в большей степени осознают необходимость в присутствии в организации «корпоративных предпринимателей». Эти инноваторы должны не просто обладать определенным творческим потенциалом, а быть способными осуществлять изменения, управлять ими. Поэтому знание технологии управления изменениями выходит в настоящее время на первое место в профессиональных навыках менеджеров, особенно топ-менеджеров крупных корпораций.

В связи с этим современным компаниям важно понимать и уметь использовать методiku управления изменениями, основанную как на теоретическом материале, так и на практических подходах.

Изменения могут открывать определенные возможности для тех, кто в них вовлечен. К числу таких возможностей можно отнести, например, рост удовлетворения от работы, улучшение условий труда, увеличение производительности и т.д.

В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде предприятия, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести многообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности

Также все управленческие изменения условно можно разделить на четыре группы изменений: товаров и услуг, стратегии и структуры, культуры и технологии. Рассмотрим каждую группу более детально.

- Изменения в товарах и услугах. Такие изменения больше всего относятся к конечным продуктам организации. Причиной таких изменений, как правило, является желание руководителей увеличить долю рынка, или освоить новые рынки и группы потребителей. Для этого создаются новые товары, усовершенствуются старые, предлагаются новые услуги. Также причиной введения новых товаров, зачастую бывает успех конкурентов, и компания, не желая терять свои позиции на рынке, вынуждена следовать за конкурентами и создавать более интересный продукт.

- Изменения в технологии — это главным образом изменения в процессе производства, к ним также относятся основные навыки и знания сотрудников организации. Перемены, связанные с производством главным образом преследуют цель увеличения эффективности производства, то есть увеличить объем выпускаемой продукции, и одновременно с этим снизить издержки производства. Такие перемены главным образом, затрагивают способы изготовления или оказания услуг. Это может быть новое оборудование, новые технологии производства, новые технические инструкции и т.д.

- Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающий контроль и управление. Эти изменения затрагивают внутреннюю структуру организации, ее стратегию поведения на рынке, бюджетную политику и т.д. Такие изменения, как правило, происходят сверху вниз, в отличие от изменений в технологиях и товарах и услуг, импульс к изменениям происходит от высшего руководства.

- Изменения в культуре проявляются главным образом через изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции.

Управление организационными изменениями является функцией менеджмента. Поэтому технология управления ими должна реализоваться через общие функции менеджмента, включая следующие этапы:

- общее планирование;
- планирование организационных изменений;
- организация;
- распределение полномочий;
- мотивация работников участников организационных изменений;
- координация;
- контроль результатов организационных изменений и регулирования отклонений и сбоев, выявленных в процессе реализации организационных изменений.

Именно функция организации является одной из самых сложных, так как включает в себя обеспечение приложения усилий различных специалистов и распределение между ними обязанностей и ответственности для достижения определенных целей и задач. В данном аспекте эффективное управление организационными изменениями – одна из самых сложных задач

руководителей. Организационные изменения являются следствием процессов принятия решений и решения проблем.

Соппротивление изменениям происходит очень часто и к нему нужно быть готовым. Для того, чтобы осознать это, необходимо понимать, что любые глобальные изменения касаются конкретных ожиданий и надежд сотрудников, которые в свою очередь беспокоятся о своем будущем в большей степени нежели, чем о будущем компании.

Таким образом, существуют несколько видов сопротивления, которые вытекают из позитивного или негативного восприятия информации. Наиболее опасным является скрытая форма сопротивления. Например, неискренность сотрудников в отношении изменений. Открытое выражение своего мнения относительно идеи руководства маловероятно. Это связано с соблюдением субординации в организации.

В главе 2 «Анализ управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик» использованы теоретические конструкции для анализа практики управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик» Общество с ограниченной ответственностью «Дикомп-Классик» - производственно-торговое предприятие, имеющее производственные площадки в 4 городах России и 9 Торговых домов, а также осуществляющее дистрибьюторский бизнес.

Основными видами деятельности являются производство безалкогольных напитков ароматизированных и/или с добавлением сахара.

Маркетинговая деятельность осуществляется следующими методами:

- исследование рынка: выявление потенциала спроса и конкурентной среды,
- разработка новых продуктов,
- разработка программ продвижения,
- рекламная деятельность.

Численность персонала компании на 30.09.2019 составляет 2380 человек. Около 66% - рабочий персонал, 34% - руководители. 67% - женщины, 33% - мужчины.

Для обеспечения корпоративного управления изменениями в компании используются несколько форм: стратегия развития компании, стратегии развития направлений деятельности, планы, программы, функциональные задачи, диаграмма Ганта.

Оперативные планы компании содержат плановые показатели и методы и инструменты их достижения, а также бюджет, необходимый для реализации поставленных задач. Как правило, оперативные планы разрабатываются на сезонный (май-сентябрь) и несезонный период (октябрь-апрель) и ежемесячно.

Контроль осуществляется сопоставлением достигнутых к определенному периоду результатов с запланированными показателями.

В компании не меняется технология производства, однако периодически осуществляется модернизация производственного оборудования, что позволяет повышать его качество и обеспечивать высокие стандарты пищевой безопасности.

Также в организации отсутствует регламент управления изменениями, не приняты регламенты внедрения инноваций, отсутствует коммуникативная модель внедрения инноваций.

Основными моделями организации являются стратегическая и инновационная.

Основными типами изменения являются стратегические, ориентированные на цели, коллективные.

Анализ существующей организационной культуры предприятия дает возможность выделить следующие ее слабые стороны:

1. В компании практически не сформированы традиции и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью корпоративной культуры – структурной части организационной культуры.

2. Некоторые работники слабо мотивированы в моральном отношении. Для некоторых работников подчас именно нематериальное поощрение имеет наибольшее значение. Указанные в анализе недостатки действующей организационной культуры предприятия нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности деятельности предприятия, но в будущем могут повлиять на нее негативно.

Таким образом, требуется корректировка моделей управления изменениями в корпорации, внедрение новых методов профилактики сопротивления изменениями, методов управленческого воздействия на процесс внедрения инновации.

В главе 3 «Направления совершенствования управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик» обосновываются основные направления совершенствования управления изменениями. Основная стратегия компании – лидерство в производстве и дистрибуции безалкогольных напитков формата вода и лимонад на территории Средней России и Поволжья в среднем ценовом сегменте.

Для решения перечисленных проблем необходимо реализовать несколько стратегий:

1. Территориальное и продуктовое развитие.
2. Повышение рентабельности в несезонные месяцы: на 0,3-0,5%.
3. Улучшение коммуникаций и контроля.
4. Повышение продаж торговой марки Чистый глоток и Радуга.
5. Совершенствование работы с современными форматами торговли.

Исходя, из вышеуказанного можно сформулировать основные стратегические направления развития компании:

- продуктивное и брендовое развитие,
- развитие системы продаж,
- укрепление брендов,
- региональное развитие,
- развитие в сетевом канале продаж.

В качестве основных рекомендаций по изменению поведения сотрудников и устранению их сопротивлений изменениям целесообразно применять следующее:

- максимально подробно информировать их о деятельности компании, ее планах, причинах изменений, процедурах их реализации. Именно предоставление информации успокаивает персонал и снижает уровень тревожности, а также дает возможность увидеть положительные перспективы внедрения инноваций;

- обозначить роль, функции и ответственность каждого в процессе реализации нововведений. Именно данный аспект формирует у специалиста понимание своих задач и возможности проявления своего профессионализма, стимулирует его исполнительность и инновационность;

- определить мотивацию каждого специалиста, участвующего во внедрении инноваций, выделить выгоды и преференции, которые он получит, если проект будет реализован успешно. При понимании формы и объема вознаграждения чаще всего сотрудники быстро принимают решение к участию в процессе или отказу от него. Тогда руководителю остается только оценить соответствие ожиданий сотрудников относительно вознаграждения за выполненную работу.

В организации определены следующие основные направления по совершенствованию организационной культуры:

1. Доведение до сотрудников миссии и стратегических целей компании. Ведущие принципы должны заключаться в следующем: «Мы должны стремиться к лучшим результатам во всем. Мы команда. Наша компания должна поддерживать взаимовыгодные отношения со своими партнерами». Это должно быть декларировано в ключевых документах компании, например, стратегии развития.

2. Разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» (походы в театр, на экскурсии) которые стали бы одной из традиций компании в ООО «Дикомп-Классик».

Сформированная модель управления изменениями повысит комфортность интеграции новых методов и моделей принятия решений, разработки и внедрения инноваций, будет способствовать повышению инновационной активности персонала и мотивации к саморазвитию и обучению.

В результате специалисты компании будут в большей степени удовлетворены работой в компании, что приведет к снижению текучести кадров, позволит удерживать высококлассных специалистов, а также будет способствовать повышению имиджа компании на рынке труда.

В **заключении** магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Исходя, из проведенного в первой главе исследования выявлены современные подходы к сущности и особенности управления изменениями, в том числе, в корпоративных организациях. В результате изучения и сравнения различных исследовательских подходов доказано, что управление изменениями - это сложный многоступенчатый процесс, который также направлен на изменение различных организационных систем, направленный на формирование большей устойчивости организации к внешнему воздействию и повышению эффективности деятельности корпорации.

Во второй главе исследования выявлено, что процесс развития ООО «Дикомп-Классик» стабильно положительный, однако при активном изменении рынка и негативном влиянии экономического кризиса. Это обуславливает возможность расширять региональное присутствие и получать большие доходы, однако, и необходимость изменения системы управления в целях повышения устойчивости развития и снижения рисков потери конкурентоспособности на некоторых сегментах рынка. Решение данной задачи возможно и целесообразно посредством изменения системы корпоративного управления путем внедрения системы управления изменениями.

В третьей главе данной работы доказано, что эффективное управление организационными изменениями – это одна из самых сложных задач руководителей. Организационные изменения являются следствием процессов принятия решений и решения проблем. Именно поэтому главным фактором успешного формирования эффективной системы корпоративного управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик» является непосредственное участие руководителей предприятия в проводимых изменениях и интеграции модели изменения «сверху-вниз», оптимизация системы корпоративных коммуникаций, развитие корпоративной культуры, обучение инновационному поведению и реализации мероприятий по профилактике внедрению изменений. Именно такие изменения запустят процесс оптимизации организационной структуры, генерации видения и процессов развития и интеграции корпоративной культуры в структуру и бизнес-процессы, покажут свою открытость и укрепят корпоративные традиции.

Представленные рекомендации по совершенствованию системы управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик» должны способствовать повышению конкурентоспособности компании во всех регионах ее присутствия и достижения стратегических целевых показателей.

Публикации автора

1. Джабишова Н.Г. Методы преодоления сопротивления работников изменениями в организации// Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы.- Сб. науч. статей. Выпуск 7. Материалы науч.конф.- Саратов, ИЦ «Наука», 2018. С.74- 76
2. Джабишова Н.Г. Модель управления изменениями в ООО «Дикомп-Классик» // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы.- Сб. науч. статей. Выпуск 8. Материалы науч.конф.- Саратов, ИЦ «Наука», 2019. С.97- 100