

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

(На примере ИП Ерофеева Л.А.)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

экономического факультета

Ерофеевой Дарьи Викторовны

Научный руководитель

д.э.н.; профессор

Зав. кафедрой

к.э.н.; доцент

подпись, дата

Землянухина Н.С.

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов - 2021

Введение. В сегодняшних жизненных условиях человеку приходится не отставать от современности, расти и развиваться в ногу со временем, что бы достичь определенных высот. Ситуация с бизнесом идентична, а именно если организация не станет приспосабливаться к обстоятельствам и преодолевать препятствия, стоящие на пути к процветанию и лучшей формы жизни, то она не только будет терпеть неудачи, но и вовсе может прекратить свое существование.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что лояльность и гибкость управления организационных систем – ключевые критерии полноценной и устойчивой организации. Борьба организаций – это неотъемлемая часть рыночной среды, необходимое условие развития предпринимательской деятельности.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы – изучить процесс управления изменениями организации с целью повышения эффективности деятельности ИП Ерофеева Л.А.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

1. Дать понятие управления изменениями в организации.
2. Раскрыть этапы и инструменты управления изменениями организации.
3. Дать общую характеристику деятельности ИП Ерофеева Л.А.
4. Исследовать особенности управления изменениями организации ИП Ерофеева Л.А. за период 2018 – 2020 гг.
5. Выявить проблемы управления изменениями организации ИП Ерофеева Л.А.
6. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса управления изменениями ИП Ерофеева Л.А., а именно разработка конкурентного преимущества предприятия по повышению торговых услуг организации ИП Ерофеева. Л.А..
7. Предложить реализацию одного из методов совершенствования управления изменениями в организации ИП Ерофеева Л.А. и обосновать его.

8. Рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Работа структурирована в соответствии с установленной целью и содержит три главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы управления изменениями организации, во второй проведен анализ управления изменениями организации ИП Ерофеева Л.А., третья глава заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование процесса управления изменениями организации ИП Ерофеева Л.А. и определении экономической эффективности их внедрения.

Объем работы 58 страниц. Работа содержит 18 рисунков, 7 таблиц. Список литературы включает 44 источника.

Основное содержание работы. Первоочередным в изучении данного понятия, выявим определение главного термина «управление изменениями». На сегодняшний день представлены разные определения этого суждения. Представим наиболее подходящие определения этого понятия:

Управление изменениями – это знание о возможных способах адаптации организации в условиях динамичного и непредсказуемого окружения.¹ Управление изменениями диктует преобразование самого объекта управления и создание (выделение, формирование) новых функций и свойств. В этой связи следует отметить одну из ведущих особенностей управления изменениями – преобразование объекта и закрепление свойств на длительный период времени. Речь здесь идет о кардинальном изменении вектора движения объекта в отличие от стандартной реакции системы на какое-либо событие, когда организация может изменить свое поведение, но лишь на короткий промежуток времени, чтобы избежать угрозы.²

Большой экономический словарь определяет как экономическую категорию изменение следующим образом: "изменение, значит, сделать иным, поправка

¹ Большой Энциклопедический Словарь, Издательство «АСТ», 2008 г.

² Бражников М.А. Управление изменениями: Учебное пособие. – СПб., 2018 г.

перемена, изменяющая что-нибудь прежнее в деятельности организации"³. Появление понятия "изменение" привлекло внимание к теории развития, поскольку развитие является, помимо всего, также и постоянным изменением. В результате возникают более полные трактовки, представленные как зарубежными, так и отечественными экономистами. По мнению австрийских ученых Кристиана Фрайлингера и Иоганнеса Фишера, изменение можно представить как индивидуальный субъективный процесс, при котором люди получают новое понимание окружающего их мира и, одновременно, - это структурный процесс, когда рамочные условия находятся внутри и под теми людьми, которые оказывают влияние на возможности их восприятия и совершения других действий.

Выделяют четыре типа изменений внутри организации: технология; товары и услуги; стратегия и структура; культура.

Изменения в области технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и сам процесс работы. К ним относятся изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, только для них характерную профессиональную компетентность. Цель таких перемен заключается в том, чтобы сделать производство более эффективным.

Изменения в товарах и услугах относятся к конечным продуктам организации. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Данные изменения используются, чтобы увеличить долю рынка компании или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и

³ Азрилиян, А. Н. Большой экономический словарь : Издательство: Ин-т новой экономики, 2007 г.

информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета, что позволяет организации воспринимать перемены во внешней среде. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, т.е. по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх.

Основной деятельностью данной организации является реализация продуктов питания, рассмотрим финансовые показатели предприятия.

Структура затрат на реализацию продукции представлена в таблице 1.

Таблица 1- Структура затрат на реализацию продукции предприятия.⁴

№п/п	Элементы затрат	Количество (тыс.руб.)	Структура, %
1.	Сырье и основные материалы за вычетом отходов	8718	81,4
2.	Работы и услуги строн.орг-й	31	0,3
3.	Топливо	59	0,5
4.	Энергия	328	3,0
5.	ИТОГО материальных затрат	9136	85,2
6.	Заработная плата основная и дополнительная	977	9,1
7.	Отчисления на социальные нужды	148	1,4
8.	Прочие расходы	394	3,7
9.	Итого	10710	100

Таким образом, в структуре затрат преобладающее место отводится затратам материального характера – на сырье и материалы. Далее выделяются затраты на энергетические ресурсы. Существенными являются затраты на заработную плату, на социальные нужды и прочие расходы.

В 2019 году численность персонала составила 27 человек, из них 5 - с высшим образованием, что составляет 8 %. Этот показатель увеличился по сравнению с 2018 годом на 25 %. Предприятие достаточно молодое, существует с 2005 года, на начальном этапе деятельности персонал составлял лишь 5 человек. Среди них высшее образование имели только 1 человек.

⁴ Таблица составлена автором

Организационная структура управления является линейно-функциональной, так как основа принципа распределения власти, согласно которому поручения идут только от наивысшей инстанции, в нашем случае директора.

Управление предприятием осуществляет директор, которому непосредственно подчиняются бухгалтер, заместитель по снабжению и администраторы магазина. Бухгалтер имеет ответственность и пользуется правами, установленными законодательством РФ для бухгалтеров предприятия, которому подчиняется бухгалтерия, отвечает за осуществление бухгалтерского учета. Администраторы магазина следят за порядком операций, в подчинении у них охранники и продавцы организации.

Важной частью совершенствования обслуживания клиентов ИП Ерофеева Л.А. должно стать создание системы управления качеством торговой услуги (обслуживания). Предприятию необходимо создать оптимальную систему продвижения продукции, но для этого нужно устранить недостатки, которые упоминались ранее.

Выделим следующие предложения, которые необходимы для развития и расширения клиентской базы на региональном рынке предприятию «ИП Ерофеева Л.А.»:

проводить регулярные сенсусы на региональном рынке; проводить опрос у потребителей;

необходимо бережное производство - логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учетом мотивации каждого работника;

размещение рекламных баннеров, журналов, различных POST – материалов;

радиореклама, реклама продукции в радиовещании, розыгрыш призов;

использование новых видов стимулирования сбыта: пробные образцы, накопительные карточки, призы; размещение подробной информации в

интернете; расширение контактной аудитории; использование средств «Паблик рилейшенз».

Регулярно раз в полгода проводить дегустации, ярмарки и розыгрыши продукции и также проводить опросы покупателей по проводимым мероприятиям для выявления предпочтений. Возможны следующие варианты:

- опрос посетителей на дегустациях, для определения приоритетов ассортиментной политики. Он способствует увеличению продаж;
- розыгрыш кондитерских изделий в различных акциях, в радиовещании, это поможет создать популярность и проявить интерес к данной продукции;
- анализ движения товара на склад, уценки товара с подходящим сроком;
- личные продажи опытной партии новой продукции, консультации, опрос покупателей, товароведов;
- маленький фирменный презент за каждый опрос.
- регулярное проведения рекламных акций;
- необходимо вести учет спроса региона на каждый вид товара, вести статистику;
- праздничные акции и распродажи с обязательным сопровождением СМИ;
- для более эффективной маркетинговой деятельности, необходимо разработать специальную программу, для учета всех данных и исследований.

Таким образом, все предлагаемые мероприятия привлекают внимания населения, создают имидж и популярность предприятия. Компания нуждается в маркетинговой деятельности и рекламе.

Для достижения эффективных результатов продвижения, необходимо создать новую должность «региональный маркетолог в отдел сбыта», который будет разрабатывать данную программу в регионах Саратовской области.

Ниже в таблице 2 определим рентабельность предлагаемых мероприятий, по продвижению продукции, описанных в таблице 10 выделим некоторые мероприятия по продвижению продукции, которые будет проводить новый сотрудник, так же рассчитаем общие затраты на реализацию данных инструментов и содержания сотрудника, посчитаем общую рентабельность от предлагаемых мероприятий.

Таблица 2 – Затраты на рекламу компании

Вид рекламы	Цена за единицу	Количество единиц в месяц	Общая сумма затрат, за месяц. руб.
Реклама на радио	15 руб./сек	220 секунд	3300
Реклама на баннер	300р/сутки	15 дней	4500
Рекламные буклеты	1р/шт.	1000 шт.	1000
Реклама в газете	300р. Одно объявление	4	1200
Итого:		10 000	

Общие затраты в год на рекламу составят 120 000 руб. Суммируем общие затраты на рекламу и содержания сотрудника Ожидаемая прибыль от затрат на рекламу составит примерно 35 %.

Из расчета, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий несет собой позитивный характер для предприятия, так как затраты на систему продвижения в год 1 440 000 тыс. руб. принесли прибыль 795 347 302 тыс.руб.

Следовательно, затраты на мероприятия, которые направлены на совершенствования системы продвижения продукции окупятся за 2 месяца, что говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.

Заключение. Организационные изменения – это отличительные особенности компании, выраженные в характеристиках, свойствах товара или марки, которые дают ей превосходство над конкурентами. В следствии этого была выявлена цель выпускной квалификационной работы – изучить

процесс управления изменениями организации с целью повышения эффективности деятельности ИП Ерофеева Л.А.

Во второй главе проведен анализ предприятия ИП Ерофеева Л.А., выделены недостатки в управлении изменениями организации, на которые следует обратить внимание руководству. Так же, был проведен расчет технико-экономических показателей ИП Ерофеева Л.А., на основе которых были предложены мероприятия по усовершенствованию рабочего процесса.

В третьей главе было предложено структурировать систему управления, внедрить отдел маркетинга. Создать функциональный блок, который позволит улучшать процесс управления, путем проведения организационных изменений, выработать конкурентное преимущество, тем самым, повысить конкурентоспособность, облегчить задачи руководящего состава, выйти на новые рынки.

В целях совершенствования процесса высокого качества обслуживания в ИП Ерофеева Л.А. рекомендуется внедрить систему контроля качества осуществления торговой услуги и обслуживания на принципах ХАССП.

Выделим следующие предложения, которые необходимы для развития и расширения клиентской базы на региональном рынке предприятию «ИП Ерофеева Л.А.»:

проводить регулярные сенсусы на региональном рынке; проводить опрос у потребителей;

необходимо бережное производство - логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учетом мотивации каждого работника;

размещение рекламных баннеров, журналов, различных POST – материалов;

радиореклама, реклама продукции в радиовещании, розыгрыш призов;

использование новых видов стимулирования сбыта: пробные образцы, накопительные карточки, призы; размещение подробной информации в

интернете; расширение контактной аудитории; использование средств «Паблик рилейшенз».

При проведении расчета эффективности, затраты на мероприятия, которые направлены на совершенствования системы продвижения продукции окупятся за 2 месяца, что говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.