

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

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

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Микаеляна Роберта Давидовича

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга _____

Л.А. Александрова

—
подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2023

ВВЕДЕНИЕ. Успех организации не является случайным явлением. Он достигается благодаря множеству факторов, и одним из наиболее важных является управление поведением организации на различных этапах ее жизненного цикла. Эффективное управление поведением позволяет организации адаптироваться к изменяющейся среде, минимизировать риски, создавать и поддерживать корпоративную культуру, укреплять свою репутацию и повышать эффективность и эффективность своей деятельности.

Первое, что следует понять, это то, что организации проходят через различные этапы своего существования, которые вместе составляют жизненный цикл. Начиная с создания и старта, они развиваются и растут, сталкиваются с вызовами конкуренции и изменениями во внешней среде, и в конечном итоге могут столкнуться с затуханием и перестройкой или возрождением и ростом. На каждом этапе жизненного цикла управление поведением играет ключевую роль. Основы рассматриваемой темы заложены в трудах следующих российских и зарубежных авторов: П. Сенге, Я. Бьеркли, Л. Грейндер, И. Ансофф, М. Портер, Дж. Коллинз, В. Колесник и др.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла на примере ООО «Капитал Плюс». 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 «Капитал Плюс»;
- провести идентификацию этапа жизненного цикла ООО «Капитал Плюс»;

- оценить эффективность управления организационным поведением;
- предложить улучшение адаптации ООО «Капитал Плюс» к внешней среде на текущем этапе развития;
- Предложить усиление внутренней интеграции ООО «Капитал плюс» на текущем этапе развития;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла» автором раскрываются как люди взаимодействуют друг с другом внутри организаций, как они принимают решения, как формируются группы и команды, как развивается лидерство, как управляется конфликт, как формируются организационные структуры и культура, и как все это влияет на эффективность и успех организации.

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.

Управление поведением организации (Organizational Behavior Management, ОВМ) - это область управления, которая изучает и применяет принципы психологии и поведенческих наук для изменения поведения людей в рамках организаций. ОВМ фокусируется на том, как поведение работников влияет на работу организации в целом, и стремится разработать стратегии и методы, которые могут улучшить результаты работы путем изменения и управления этим поведением. Цель управления поведением организации

заключается в создании стимулирующей и продуктивной рабочей среды, в которой работники мотивированы выполнять свои обязанности наилучшим образом, а организация достигает своих целей и успеха.

Механизм экономического поведения организации представляет собой сложную систему взаимосвязанных элементов и процессов, которые определяют способ функционирования и принятия решений в организации. Он охватывает различные аспекты, включая взаимодействие с внешней средой, внутреннюю координацию, мотивацию сотрудников, управление ресурсами и принятие решений.

Жизненный цикл организации — это процесс, который простирается от момента ее зарождения и становления до снижения активности и выхода из рынка. Каждый этап этого цикла имеет свои особенности и требует определенного подхода к управлению, чтобы обеспечить успешное развитие и выживание организации.

Зарождение:

На этом этапе организация только появляется на рынке и ищет свое место в отрасли. Она обладает незначительными ресурсами и ограниченным числом сотрудников. Главной задачей является привлечение первых клиентов и создание прочной базы для будущего роста.

2. Становление:

На этом этапе организация начинает развиваться и укреплять свои позиции на рынке. Клиентская база расширяется, а также увеличивается число сотрудников и ресурсов.

3. Рост:

На этом этапе организация достигает значительного роста и расширяет свое присутствие на рынке. Она может начать покупать другие компании, запускать новые продукты или услуги и проникать на новые рынки.

4. Зрелость:

На этом этапе организация достигает стабильности и зрелости. Она укрепляет свое присутствие на рынке, имеет широкую клиентскую базу и устоявшиеся бизнес-процессы

5. Снижение активности:

На этом этапе организация сталкивается с снижением активности и ухудшением финансовых показателей. Она может столкнуться с конкуренцией, изменениями на рынке или устареванием своих продуктов или услуг.

В главе 2 «Анализ управления поведением ООО «Капитал плюс» на различных этапах жизненного цикла» автор дает общую характеристику деятельности организации, идентифицирует этап жизненного цикла и даёт оценку эффективности управления организационным поведением ООО «Капитал Плюс.

Основным видом деятельности компании ООО "КАПИТАЛ ПЛЮС" является "Деятельность автомобильного грузового транспорта Организационно-правовой формой является "Общества с ограниченной ответственностью", а формой собственности — "Частная собственность".

Структура компании является линейно – функциональной. Линейно-функциональная организационная структура является одной из наиболее распространенных форм организации в компаниях. Компания представляется в роли посредника, который организует клиентам доставку, транспортировку необходимых ТМЦ. Процесс транспортировки внешнеторговых грузов обладает сложной структурой и состоит из множества операций. Из их числа можно выделить грузовые операции, которые не выполняются непосредственно ни грузовладельцем (экспортером или импортером), ни перевозчиком.

На основании представленных данных финансово-экономических показателей, которые были найдены в открытом источнике, за весь анализируемый период можно наблюдать постепенное увеличение выручки

на 5569 тыс. руб. в 2020г. и на 44637 тыс. руб. в 2021г. Это является позитивной тенденцией в деятельности организации. Себестоимость продаж увеличилась на 41489 тыс. руб. в 2020 г. и на 57 448 тыс. руб. в 2021 г. Это может говорить о том, что у компании увеличился оборот товаров и услуг, это требует больших затрат на их реализацию. При этом коммерческие расходы уменьшились на 35468 тыс. руб. в 2020г. и на 14610 руб. в 2021г. Что говорит о том, что анализ и контроль над затратами в организации был произведён успешно. Чистая прибыль компании увеличилась на 552 тыс. руб. в 2020г. и на 472 тыс. руб. в 2021г. Это говорит о том, что компания работает эффективно, удовлетворяя запросы клиентов и получает прибыль. Рентабельность продаж составляет 0.011%.

Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль. Повышение рентабельности продаж достигается повышением цен на реализуемую продукцию, а также снижением себестоимости реализуемой продукции. Если в структуре реализуемой продукции увеличивается удельный вес более рентабельных видов изделий, то это обстоятельство также повышает уровень рентабельности продаж

Проведенная идентификация этапа жизненного цикла развития показала, что ООО «Капитал Плюс» находится на переходном уровне (СИНИЙ/оранжевый), происходит активное внедрение оранжевых принципов. Например, человек ценится не просто как необходимый элемент, он ценится за достижения и квалификацию, существует горизонтальная карьера (название должности не меняется, но растет авторитет, сложность заданий и вознаграждение). Движение информации происходит свободно, с минимальным количеством преград, каждый может проявить инициативу и быть услышанным. Постоянно происходят повышения квалификации, внедрение нового оборудования.

При анализе жизненного цикла по модели И.Адизеса, было выявлено, что ООО «Капитал Плюс» находится на стадии «Давай-Давай». Для данной

стадии характерно падение прибыли от продаж при росте объемов продаж, повышенная текучесть кадров, что и просматривается в организации.

В компании произошли и устоялись такие важные изменения как:

- 1) делегирование полномочий (руководитель признает, что не может больше являться "специалистом по всем вопросам управления");
- 2) изменения в руководстве (переход от предпринимательского к профессиональному менеджменту);
- 3) переориентация целей (переходы от принципа "больше — это лучше" к "лучше — это больше" и от принципа "работать много" к "работать умнее").

Сильные и слабые стороны зависят от внутренних процессов: работы команды, качества продуктов и услуг, маркетинговой активности. Возможности и угрозы связаны с внешними факторами: ситуацией на рынке, силой конкуренции, новыми законами.

SWOT-анализ позволяет увидеть реальную ситуацию в компании с учетом внешних угроз и возможностей, а затем составить план действий в конкретной ситуации. Он показал, что наиболее сильная угроза — это влияние кризиса и колебания курса валют. Нивелировать ее компания не может, но может сосредоточиться на активном продвижении и привлечении потребителей, которые менее всего пострадали от кризиса. Неиспользование возможностей может привести к превращению их в угрозы, так как ими могут воспользоваться конкуренты.

Внутренняя интеграция в организации — это процесс объединения различных элементов, подразделений и функций внутри организации для обеспечения эффективного взаимодействия и достижения общих целей. Он направлен на укрепление внутренних связей, совместную работу и координацию между различными частями организации. Внутренняя интеграция связана с организационной культурой, тип которой в организации был определен путем эмпирического метода научного познания, а именно, - наблюдение.

В главе 3 «Направления совершенствования управления поведением ООО «Капитал плюс» на текущем этапе» автором было предложено улучшение адаптации к внешней среде, усиление внутренней интеграции и расчёт эффективности данных мероприятий.

На этапе «Давай-Давай» очень важно обращать внимание на квалификацию персонала, они должны постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды. Существует ряд причин, которые подтверждают необходимость повышения квалификации управленческого персонала.

Повышение квалификации обеспечивает формирование активного творческого отношения к труду у каждого работника, обеспечивает его полноценную включенность в систему разносторонних коллективных отношений. Эффективный руководитель принимает управленческие решения, выстраивает бизнес-стратегию, устанавливает критерии эффективности работы команды и следит за их выполнением. Руководители отделов выстраивают операционные бизнес-процессы, поэтому существование любой компании без них невозможно.

Для руководителя и глав отделов ООО «Капитал Плюс» хотел бы предложить курс «Максимальный» — Для будущих руководителей. Стоимость составит 9000 рублей. Курс включает в себя:

- 4 курса с практикой и доступом навсегда;
- 3 дополнительных курса по soft skills и таблицам;
- 57 практических работ для закрепления каждой темы;
- 9 итоговых проектов для портфолио;
- 3 консультации с профессиональным коучем для прокачки навыков;
- 2 консультации с проверяющими экспертами;
- Чат с куратором и участниками для фидбека и разбора ошибок.

К решению о повышении квалификации персонала стоит подходить очень ответственно. Выбрать эффективную и поэтапную систему обучения в виде курсов, тренингов для дальнейшего использования полученного опыта

на практике. Следует проводить постепенное плановое повышение квалификации как для управленческого аппарата, так и для специалистов.

Внутренняя интеграция является одним из ключевых факторов успеха в логистической компании. Необходимо обеспечить эффективное взаимодействие между всеми подразделениями компании, чтобы обеспечить своевременную доставку грузов и улучшить качество обслуживания клиентов.

Главные преимущества усиления внутренней интеграции:

1. уменьшение времени на обработку заявок и заказов;
2. сокращение времени на поиск информации;
3. ускоряет процесс принятия решений;
4. снижение количества ошибок и недоразумений;
5. улучшение качества обслуживания клиентов.

В качестве единой информационной среды для логистической компании может быть использована специализированная программа управления логистикой, которая интегрирует все процессы и операции в одной системе. Предлагаю к рассмотрению программу Битрикс. Отраслевое решение создано для транспортных компаний и частных перевозчиков с автоматизацией сценариев «Обработки первичных обращений в разделе «Лиды» и сценариев работы по сделкам «Новый клиент» и «Постоянный клиент» с автоматической постановкой задач на каждом этапе.

Таким образом, в ходе нашего исследования мы предложили ряд мероприятий, направленных на улучшение управления поведением ООО «Капитал Плюс», а именно:

1. Повышение квалификации персонала
2. Оптимизация условий работы с контрагентами
3. Внедрение специализированной программы

Проанализировав эффективность данных мероприятий по формуле, мы можем говорить об экономической эффективности данного мероприятия и также можем сделать вывод, что реализация данных мероприятий позволит

ООО «Капитал Плюс» повысить эффективность деятельности организации и постепенно подготовить организацию к переходу со стадии «Давай-Давай» в стадию «Юность», что будет способствовать успешному развитию организации в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Управление поведением организации — это процесс, в рамках которого организация пытается создать и поддерживать определенный образ своей деятельности в глазах своих сотрудников и общественности. Это может включать в себя разработку политик, процедур и программ, которые направлены на формирование желаемого поведения и культуры внутри организации. Управление поведением организации также может включать в себя обучение и тренинги для сотрудников, а также мероприятия, которые направлены на поддержание и укрепление желаемой культуры и поведения.

В условиях рыночной неопределенности, экономическое поведение организации играет важную роль в ее успехе. Рыночная неопределенность может произойти из-за непредсказуемых изменений в экономике, политике или технологии. В такой ситуации, организации должны разрабатывать стратегии, которые помогут им избежать потенциальных угроз и использовать возможности. Это может включать в себя изменение технологических процессов, улучшение маркетинговых стратегий, разработку новых продуктов и услуг, а также изменение структуры организации.

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 персонала.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

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

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

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