

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

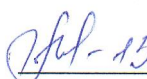
«23» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»
(в сфере услуг, в том числе торговле)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

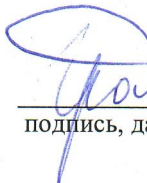
Научный
руководитель

 15.06.17
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

И.А.Максименко
инициалы, фамилия

Выпускник

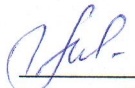
 08.06.17
подпись, дата

451207862
номер зачетной книжки

МО-12-13
номер группы

И.Д. Гродницкий
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 15.06.17
подпись, дата

И.А. Максименко
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Обеспечение конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе организационного развития» содержит 79 страниц текстового документа, 12 рисунков, 14 таблиц, 2 приложения, 78 использованных источников.

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ, СТРАТЕГИЯ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ, УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.

Объект исследования – ООО «Апогей-БК» (осуществляющее свою операционную деятельность на рынке г. Красноярск и Красноярского края в области оказания услуг постановки учета и консультирования по его ведению в бухгалтериях государственных учреждений по Красноярскому краю на базе программ 1С.).

Цели и задачи исследования:

- изучение концепции организационного развития, определение характера влияния организационного развития на конкурентоспособность предприятия сферы услуг;
- определение приоритетной стратегии развития объекта исследования, оценка его конкурентоспособности и конкурентной позиции на региональном рынке компаний IT-сектора.
- разработка программы организационного развития объекта исследования, направленной на повышение его конкурентоспособности.

В результате проведенного исследования, было установлено, что компания «Апогей-БК» занимает устойчивую позицию на региональном рынке программного обеспечения (имея достаточно высокий комплексный показатель конкурентоспособности), однако, «проигрывает» ряду компаний в уровне организации бизнеса. Частично, это проблема может быть решена за счет использования концепции организационного развития.

Основными направлениями организационных изменений, рекомендуемыми к внедрению в компании «Апогей-БК» являются следующие: структурные преобразования (интеграция в структуру управления элементов матричного характера); развитие культуры (вектор преобразований должен быть направлен в сторону адхократической и клановой культуры); активное использование концепции управления знаниями.

Практическая реализация данных направлений создаст основу для проведения реинжиниринга бизнес-процессов, необходимых для реализации стратегии развития. Данные организационные изменения окажут положительное влияние на конкурентоспособность исследуемой компании и приведут к улучшению рыночной позиции.

Содержание

| | |
|---|----|
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ..... | 7 |
| 1.1. История становления и современное понимание концепции организационного развития | 7 |
| 1.2. Конкурентоспособность предприятия сферы услуг как результат его организационного развития | 21 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 66 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 68 |
| Приложение Б..... | 79 |

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ от 31.05.2016.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы.

Анализ современных тенденций развития экономики показал, что в основе конкурентоспособности предприятия сферы услуг лежит его постоянное развитие и изменение. Масштаб решаемых экономических задач, стоящих перед предприятием, постоянно изменяется и требует обобщения не только практического опыта, но и теоретических основ научного подхода к управлению организационным развитием, адекватным проблемам внешней и внутренней среды предприятия.

В современных условиях в России явно проявляется тенденция к обострению конкуренции между предприятиями сферы услуг, которые подвергаются нарастающему совокупному воздействию следующих факторов: способности предприятия к постоянному развитию и изменению (из всего числа ведущих в России научных разработок в практической деятельности используется лишь 1%, в то время как в развитых странах прикладной характер имеет около 70% научных разработок); осознания факта, что основой конкурентной борьбы все в большей степени служит создание и освоение знаний; способности предприятия добиваться конкурентных преимуществ посредством инноваций (сегодня три монополиста - ОАО «Газпром», РАО «ЕЭС России» и ОАО «РЖД» - ежегодно тратят на НИОКР 15 млрд. руб., в то время как государство в целом 20 млрд. руб.); осознания того, что существует только один путь удержания достигнутых конкурентных преимуществ - постоянное их совершенствование; избирательного использования источников преимуществ в других регионах; понимания того, что конкурентные преимущества возникают в результате длительных улучшений (а не защиты существующих секретов).

Очевидным является наличие прямой зависимости между конкурентными преимуществами предприятия и его способностью к

внедрению элементов самообучающейся и саморазвивающейся организации, т. е. к обеспечению конкурентоспособности на основе организационного развития как ключевого фактора успеха в глобальной конкуренции.

В этой связи необходимо отметить, что обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг возможно на основе внедрения проектов организационного развития, так как сфера услуг является базовой сферой для создания и апробации новых моделей и методик. Это самый быстро развивающийся сектор современной экономики. В крупных европейских странах в сфере услуг занято больше служащих, чем во всех остальных отраслях, вместе взятых. По различным оценкам, частный и государственный секторы услуг обеспечивают от 60 до 70% национального продукта.

Отмеченное определяет актуальность рассматриваемой в рамках выпускной квалификационной работы проблемы, ее теоретическую и практическую значимость.

Степень изученности проблемы.

Вопросы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг на основе организационного развития постоянно находятся в области пристального внимания ученых и специалистов многих стран.

Различные аспекты конкурентоспособности предприятий отразили в своих трудах зарубежные исследователи Д. Х. Джакот, Ф. Котлер, М. Х. Мескон, Е. Млоток, М. Портер, А. Дж. Стрикланд, А. А. Томпсон и др.

Достаточно глубоко, обстоятельно и содержательно разнообразные вопросы конкурентоспособности предприятий раскрыли в своих исследованиях и отечественные ученые Ю. Кормнов, А.А. Воронов, В.Л. Луноев, Л.В. Степанов, Л. Н. Качалина, С. Г. Светуных, Н.Ю. Четыркина, Р.А. Фатхутдинов, и др.

Большое значение для развития концепции организационного развития (OD) имеют работы следующих ученых: Р. Бекхарда, У.Бурка, Х. Хорстейна, П. Вэйла, У.Френча, С. Белла, и др. Значительный вклад в теорию и практику

OD внесли исследования Герберта Шепарда и Роберта Блэйка в корпорации ESSO (в настоящее время Exxon), а также Дугласа Макгрегора и Ричарда Бекхарда в General Mills. В результате применения методов тренинговых групп (Training groups) в этих компаниях был введен в употребление термин «организационное развитие»

Несмотря на достаточно большое количество научной и методической литературы по проблемам управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг в условиях активизации организационного развития, ряд вопросов остается неосвещенным. Научные разработки в этой области касаются в основном теоретических аспектов и отстают от требований практики. Важность проблем практической реализации разработок по обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг на основе организационного развития предопределил выбор данной темы, цели и задач бакалаврской работы

Цели и задачи работы.

Цель работы - практическое подтверждение необходимости повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг на основе организационного развития.

Реализация поставленной цели определила постановку и необходимость решения следующих задач:

- 1) рассмотрения концепции организационного развития предприятия;
- 2) исследование характера влияния проектов организационного развития на конкурентоспособность предприятия сферы услуг
- 3) проведения анализа внешней и внутренней среды исследуемого предприятия сферы услуг; определение стратегии развития на основе SWOT-анализа;
- 4) диагностики конкурентоспособности системы управления исследуемого предприятия сферы услуг, определение его конкурентной позиции на региональном рынке;

5) определение стадии жизненного цикла исследуемого предприятия сферы услуг, построение системы целей организационного развития на данном этапе жизненного цикла;

б) формирование программы организационного развития, направленной на повышение конкурентоспособности исследуемого предприятия сферы услуг.

Предмет исследования.

Совокупность управленческих отношений, складывающихся в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Объект исследования.

Предприятие ООО «Апогей БК», осуществляющее свою операционную деятельность на рынке г. Красноярска и Красноярского края в области оказания услуг постановки учета и консультирования по его ведению в бухгалтериях государственных учреждений по Красноярскому краю на базе программ 1С.

Теоретическая основа работы.

В основу работы положены концептуальные, методологические и теоретические положения, представленные в классических и современных экономических работах отечественных и зарубежных ученых. Проблема обеспечения конкурентоспособности предприятий трактуется в работе с позиции единства теории и практики.

Объем, структура и содержание работы.

Выпускная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы 79 страниц компьютерного текста. Работа содержит 12 таблиц, 14 рисунков, 2 приложения. Список использованных источников включает 78 наименований.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1.1. История становления и современное понимание концепции организационного развития

Концепция организационного развития (Organization Development – OD) используется в практике управления на Западе уже более сорока лет. В России же эта концепция пока не столь популярна. Одна из причин такого положения состоит в том, что метод организационного развития часто путают с общепринятым выражением «развитие организации». Для ускорения внедрения метода организационного развития в практику, как консультирования, так и менеджмента в нашей стране, необходимо уточнить это понятие.

В настоящее время в литературе содержится большое количество определений термина «организационное развитие», которые хотя и отличаются друг от друга, но в целом выделяют главные характеристики области исследования и общее мнение о природе организационного развития. В таблице 1.1 приведены основные содержательные аспекты, раскрывающие понятие «организационное развитие» в трактовке различных авторов.

Приведенные определения частично совпадают, а частично дают свое уникальное видение явления. Все авторы согласны, что организационное развитие – это область применения знаний поведенческих наук, имеющих отношение к планируемому изменению. Они считают, что целью изменения является вся организация как система. Целями же организационного развития являются увеличение организационной эффективности и индивидуальное развитие. Несколько исследователей акцентируют внимание на важности организационных процессов (Р. Бекхард, У. Бурк и Х. Хорстейн, П Вэйл, У. Френч и С. Белл), а часть определений указывает на решающую

роль организационной культуры (У. Бурк и Х. Хорстейн, У. Френч и С. Белл).

Таким образом, можно дать следующее определение организационного развития. Под **организационным развитием** понимается метод целенаправленного изменения корпоративной культуры организации через запланированные интервенции с целью увеличить эффективность и жизнеспособность организации. По своей сути организационное развитие фокусируется на аспектах, связанных с «человеческой стороной» организаций, и ищет пути увеличения эффективности деятельности людей, команд, индивидуальных и социальных процессов в организациях. Уникальной особенностью организационного развития является то, что, занимаясь развитием, совершенствованием организаций, оно также занимается развитием личности человека в организации.

Таблица 1.1 - Основные определения понятия «организационное развитие»

| № | Год | Автор | Определение | Цель | Отличительные черты | Инструментарий |
|---|------|-----------------|--|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1969 | Р. Бекхард [63] | Организационное развитие – это планируемые, основанные на знаниях наук о поведении человека интервенции в организационные процессы | Поддержание жизнеспособности организации, повышение ее эффективности. | 1. Учет интересов персонала. 2. Целенаправленная работа, проводимая высшим руководством. 3. Планируемые изменения, охватывающие всю организацию. | Организационные изменения, учитывающие методы науки о поведении и науки управления |
| 2 | 1969 | У. Беннис [65] | Организационное развитие – это ответ на изменения, комплексная образовательная стратегия, предназначенная для изменения верований, отношений норм и ценностей и структурирования организаций таким образом, чтобы они смогли лучше адаптироваться к новым технологиям, рынкам и сами могли бы творчески генерировать форму изменений. | Адаптация к новым технологиям и рынкам. | 1. Развитие организации рассматривается как ответ на изменения. 2. Комплексная образовательная стратегия. 3. Возможность выбирать форму и направление изменений. | Изменения организационной культуры, норм, и ценностей организации. |
| 3 | 1980 | М. Бир [64] | Организационное развитие – это охватывающий всю систему процесс сбора данных, диагностирования, планирования действий, интервенции и оценки, направленный на: 1. достижение конгруэнтности между организационной структурой, процессами, стратегией, людьми и культурой; 2. выработку новых креативных организационных решений; 3. развитие способности организации к самообновлению. | Развитие и создание новых организационных решений; развитие способности организации к самообновлению и самовозрождению. | 1. Наличие «пакета» ценностей, стратегий и техник. 2. Организационное развитие происходит через постоянные организационные изменения. 3. Организация рассматривается как открытая система. | Организационные изменения организационной структуры, ее бизнес-процессов с учетом интересов персонала и культуры организации. |
| 4 | 1982 | У. Бурк [66] | Организационное развитие – это процесс плановых изменений организационной культуры, основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении | Повышение организационной эффективности; индивидуальное развитие персонала | 1. Изменения носят постоянный характер. 2. Необходимость учета сопротивления персонала. 3. Планируемый процесс изменения организационной культуры | Технологии и методики поведенческих наук. |

Окончание табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------|------------------------------------|---|--|--|--|
| 5 | 1992 | Д. Поррас, П. Робертсон [76] | Организационное развитие – набор научно обоснованных теорий, ценностей, стратегий и техник, нацеленных на проведение планируемого изменения работы организации в целях достижения индивидуального развития и улучшения организационного поведения, через изменение и перестройку членами организации рабочего поведения | Развитие организации, улучшение организационного рабочего поведения | 1. Используется стратегия переобучения, нацеленная на планомерные изменения в организации. 2. Организационное развитие происходит через развитие персонала | Стратегии и техники по изменению рабочего поведения персонала организации |
| 6 | 1998 | У. Френч, С. Белл [72] | Организационное развитие – долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп с помощью агента перемен, или катализатора, применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием | Совершенствование процессов решения проблем и обновления в организации | 1. Процесс постоянных изменений, затрагивающий основные подразделения организации, культуру, персонал. 2. Необходимость учета отношения персонала к изменениям. 3. Появляется «агент перемен» как катализатор организационного развития. | 1. Регулирование культурных постулатов организации. 2. Применение теории науки о поведении. 3. Исследование действием. |

На основе анализа приведенных в таблице 1.1 определений можно выделить следующие этапы в формировании подхода к определению понятия «организационное развитие»:

- 1960-1970 гг. - основой подхода к изучению и формированию концепции организационного развития является системный подход;
- 1980-1990 гг. - в концепции организационного развития появляется человек, учитывается его поведение и развитие;
- конец 1990-х гг. - происходит формирование организационного развития как управленческой концепции, неразрывно связанной с человеческим потенциалом.

Непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития оказали несколько факторов.

Первый фактор – это изменение условий функционирования фирм, которое связано с научно-техническим прогрессом, ростом динамики среды, интеграцией рынков сбыта, сокращением жизненного цикла продукта, развитием технологий и средств коммуникации, повышением роли специалистов на фирме, изменением организационных структур, усложнением управления производством в связи с ростом масштабов производства, углублением его специализации и кооперирования, расширением хозяйственных связей и вызывало необходимость приспособления организации к быстроизменяющимся внешним и внутренним условиям ее жизнедеятельности.

Второй фактор, обусловивший появление метода организационного развития состоит в повышении роли человеческого фактора в современном управлении. Все больше начинает цениться работник, обладающий знаниями, и менеджер, умеющий мобилизовывать и направлять всю человеческую энергию организации на достижение поставленных целей.

Третий фактор – это накопление достаточного эмпирического материала в области исследования группы и групповой динамики.

Метод организационного развития возник на основе четырех направлений исследований [29].

Первое было связано с Национальными Тренинговыми Лабораториями (National Training Laboratories – NTL) и развитием тренинговых групп, известных как сенситивные тренинги (Training groups или T-groups). Вторым направлением была ранняя работа в исследовании метода обратной связи. Третье направление касалось классических разработок метода исследования действием. Развитие первых трех направлений связывают с именем Курта Левина [26], который занимался изучением групповой динамики и социальных изменений. Четвертое направление – подход, фокусирующийся на производительности и качестве рабочего процесса.

Развитие сенситивных тренингов началось в 1946-м году, когда К. Левин [26] и его коллеги из Центра исследований групповой динамики в Массачусетском технологическом институте (США) проводили исследование по воздействию различных видов лидерства в области групповой работы и групповой динамики. Ими было проведено множество исследований на искусственных группах: лабораторных, тренинговых и психотерапевтических.

В результате этих исследований были получены профессиональные знания и технологии групповой динамики, которые попытались применять для улучшения работы команды и межгрупповых отношений в организациях. Первые отчеты об этой работе были поддержаны, и вскоре внимание было направлено на другие человеческие, индивидуальные и социальные процессы в организациях, такие как дизайн рабочих задач, организационная структура, разрешение конфликтов, формирование и реализация стратегии и т.п. Применение технологий тренинговых групп к организациям стало известным как командообразование (Team building) – метод, способствующий улучшению эффективности функционирования команд.

Вторым положением, на основе которого возник OD подход, которое также берет свое начало в школе К. Левина, стало положение о работе с

обратной связью (survey feedback). В дальнейшем это положение развивал Ренсис Лайкерт в Институте социальных исследований (Мичиган). Лайкерт и Флойд Манн в 1948 году проводили исследование менеджмента и отношения работников в компании Detroit Edison. Они назвали его «взаимосвязанной цепочкой встреч». В основе этого метода лежит изучение информации, полученной в процессе активной работы субъектов подачи обратной связи.

Следующим революционным вкладом, послужившим также основой для создания OD подхода, является модель «исследования действием». Это направление стало развиваться в 1940-х годах с исследованиями, проведенными Джоном Коэларом, Куртом Левиным и Вильямом Уайтом.

Френч и Белл считают, что Курт Левин обобщил опыт Джона Коэлара [72]. Традиционно считалось, что сначала исследования, а потом действия. Они выявили, что исследование должно быть неразрывно связано с действием, если члены организации используют их для организационных изменений.

«Action Research» разные авторы называют методом, способом, концепцией и методикой. Его суть сводится к тому, что интервенции в организации возможны для квалифицированных агентов изменения без предварительного изучения организации в том случае, если в ходе интервенции тщательно анализируются все реакции и разрабатываются методы конкретно для данной организации по разрешению проблем и одновременно оптимизации всех процессов и отношений. В дальнейшем модель исследования действием стала базовой для проведения изменений в организациях.

Четвертым направлением, благодаря которому возник OD подход, стали проекты по улучшению производительности и качества рабочего процесса (quality of work life), они разрабатывались в Европе в 1950-х годах. Этот подход, основанный на исследовании Эрика Триста и его коллег в Тавистокском институте человеческих отношений в Лондоне, рассматривает как техническую, так и социальную сторону организации и их

взаимодействие. Это привело к возникновению социотехнического подхода в работе с группами и организациями. Проекты по улучшению производительности и качества рабочего процесса (quality of work life) пришли в США в 1960-х. Американский подход, по сравнению с европейским, оказался более комбинированным, состоящим из множества концепций и техник [30].

Постепенно программы по улучшению производительности и качества рабочего процесса развивались и стали включать в себя групповые формы работы, которые могут влиять на производительность работников и удовлетворенность работой, к ним можно отнести систему вознаграждений, рабочие потоки, стили менеджмента. Это повлияло на расширение шкалы исследования и на появление более долгосрочных проектов по сравнению с ранними программами по улучшению рабочего процесса. Также произошло изменение фокуса исследования с индивидуальных работников на рабочие группы. Экономические проблемы и проблемы, связанные с человеческими ресурсами, которые волновали США и другие промышленно развитые страны в 1980-х, в дальнейшем повлияли на изменение фокуса и направили его на организационную эффективность.

В дальнейшем, метод OD развивался. В этом направлении вклад в разработку концепции ОР внесли В.В. Берк, С. Блен и М. Маргулис, которые, обобщая практику 70-х, пытались вывести некоторые общие принципы, которые могли бы объединить специалистов, применявших порой различные техники организационных интервенций. Свой вклад в концептуальное обоснование положений и методов OD внесли С. Барнард, У. Беннис, Ф. Селзник, К. Арджирис, Р. Берхард и Э. Шайн.

Благодаря Э. Шайну модель интервенций обрела строгость и логичность. Он ввел понятие «процессное консультирование» [77], пытаясь обосновать и объединить практику организационных интервенций. Особое внимание он уделял ключевой роли организационной культуры в менеджменте изменений.

Главное отличие от экспертного консультирования, где эксперты работают с документами, анализируя ситуацию клиентской организации и разрабатывая проекты изменений, в том, что процессные консультанты обеспечивают консультационное сопровождение процессов разработки и внедрений в организациях, тесно сотрудничая с работниками этих организаций. Девиз процессных консультантов – «Развитие организации через развитие персонала».

К. Арджирис и Д. Шон занимались разработкой концепции «организационного обучения» [62], затем ее продолжил Сенге. Р. Скиннер также занимался вопросами обучения организации. Его концепция «программированного обучения» основана на принципе планируемых поощрений. Практическое приложение идей Скиннера состоит в создании стимулирующих систем оплаты труда, предоставлении производственного обучения и получении обратной связи о собственных результатах. Т. Каммингс работал над социотехническими системами, самопроектирующимися организациями (self-designing organizations) и трансорганизационным развитием [69]. В последние годы в рамках «социологии организации» проводится много исследований по изучению и обобщению опыта работы по организационным изменениям. Сейчас можно говорить об устоявшейся технологии организационного изменения в сторону большей точности методов.

Процесс управления изменениями и развитием организации включает в себя все более сложные задачи, OD-технологии активно осуществляют экспансию приемов, методов и технических конструктов из других наук (методы поведенческих наук, рациональные и интуитивные методы). Подход «организационное развитие» ориентирован на максимальное участие персонала и представляет собой последовательную и многоуровневую стратегию, нацеленную на развитие способности организации справляться с изменениями внешней среды и улучшение функционирования в долгосрочной перспективе. Основным условием организационного развития

является наличие эффективного и качественного управления, в том числе управления организационным развитием [50].

Управление организационным развитием - это постоянный и планомерный процесс обеспечения устойчивого функционирования и развития организации при изменяющихся условиях хозяйствования. Основной целью управления организационным развитием является создание новых и совершенствование существующих организационных отношений и связей, направленных на создание эффективной, сбалансированной и непротиворечивой системы управления; реализацию программы развития; упорядочивание деятельности; повышение эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособности организации. [22].

Управление ОД является постоянной обязанностью менеджеров по персоналу, а также лидеров команд и не ограничивается ежегодной оценкой. Несмотря на то, что индивидуальные работники сами несут ответственность за результаты своей работы, они, тем не менее, нуждаются в руководстве и поддержке для достижения желаемых результатов.

Здесь важен интегрированный подход: интеграция человеческих ресурсов – «связывание» различных аспектов управления человеческими ресурсами, особенно организационного развития, развития человеческих ресурсов и систем вознаграждения для достижения целостного подхода к управлению и развитию персонала в организации, а следовательно, и самой организации в целом [4].

На сегодняшний день разработано большое число моделей управления организационным развитием. Остановимся на моделях, на которые чаще всего ссылаются исследователи - модель Л. Грейнера, модель Мак-Кинси «7S» и модель реинжиниринга бизнес-процессов (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Анализ основных моделей управления организационным развитием [50]

| Наименование | Основные черты | Достоинства | Недостатки / Ограничения |
|---|--|---|---|
| Модель управления организационным развитием Л. Грейнера | Модель характеризует организационное развитие через последовательность кризисных точек. При управлении OD в зависимости от стадии выделяются необходимые ресурсы и требования к персоналу. Если изменения протекают по этой модели, то, согласно Грейнеру, процесс изменений должен завершиться принятием новых методов работы организации. | 1. Ясная логика развития организации. 2. Понимание принципов выхода из организационных кризисов | 1. Размер как единственный критерий роста организации. 2. Модель развития менеджмента, а не организации |
| Модель Мак-Кинси «7S» | Модель учитывает семь факторов, которые, являются важными для развития организации: стратегия; навыки; общепризнанные ценности; структура; система; кадры; стиль. На первом этапе разрабатывается стратегия. На втором этапе определяется, как реализовать стратегию. На третьем этапе определяется содержание организационных изменений | 1. Диагностический инструмент для анализа неэффективных организаций. 2. Показывает важность учета не только финансовых показателей, но квалификации сотрудников, человеческих отношений, организационной культуры и т.д. | 1. Не ясно, каким образом каждый из семи выделенных элементов влияет друг на друга. 2. Модель не учитывает многообразие рыночных влияний |
| Реинжиниринг бизнес-процессов | Реинжиниринг – это перепроектирование организации, возможное при признании необходимости модернизации или развития. Реинжиниринг предполагает проведение комплексных изменений, основанных на процессном подходе и направленных на кардинальное улучшение основных показателей деятельности организации путем глубокого анализа и коренного перепроектирования существующих бизнес-процессов с использованием новейших коммуникационных и информационных технологий. | 1. Радикальный характер изменений в процессе управления OD. 2. Анализ бизнес-процессов позволяет сократить значительную часть операций. 3. Происходит значительное расширение компетенции специалистов: увеличение собственного потенциала, накопление опыта. Расширение вклада в позитивные экономические результаты | 1. Инициатором выступает только руководство. 2. Низкая социальная приемлемость проекта, следовательно, высокий уровень сопротивления. 3. Происходит ужесточение требований к квалификации персонала и деятельности высшего руководства. 4. Высокий уровень организационной нестабильности в процессе управления OD |

Принципиальная идея концепции OD состоит в том, что добиться устойчивого позитивного роста предприятия нельзя только за счет отдельных импульсов, «подталкиваний». Напротив, организации, как правило, нуждаются в самостоятельной систематической стратегии, которая должна строиться и реализовываться на основе сочетания внешних усилий (использование передового опыта развития, достижений науки, приглашение консультантов и специалистов) и внутренних ресурсов предприятия [29].

Среди базовых положений концепции организационного развития целесообразно выделить следующие[53]:

- цель управления OD – найти и реализовать возможности повышения эффективности организационной деятельности на уровнях организации в целом, групповом и индивидуальном;

- совершенствование организационной деятельности осуществляется специальными методами (около 50), в т.ч. через совершенствование человека; важно как профессиональное, так и личностное развитие;

- предполагается активное вовлечение в процесс изменений сотрудников предприятия, что снижает степень сопротивления изменениям, создает условия для максимального развития потенциала каждого работника организации;

- используется содействие консультантов, оказывающих помощь членам организации на всех этапах OD; по отношению к предприятию консультант может быть внутренним или внешним; консультанты не управляют изменениями, они являются помощниками, катализаторами, агентами изменений;

- особое внимание уделяется разработке процесса перехода из текущего состояния к желаемому;

- изменения рассматриваются как постоянный непрерывный процесс;

- важнейшей основой управления OD являются гуманистические ценности;

- необходим учет специфики предприятия, в т.ч. отраслевой;

- процесс организационного изменения происходит с учетом разработанной К. Левиным схемы «размораживание» – изменение – «замораживание» [26]

Основное содержание концепции организационного развития представлено на рисунке 1.1.

Реализация основных положений данной концепции позволяет в конечном итоге сформировать фундамент для создания саморазвивающейся организации («Learning Organization»), получения сотрудниками эффективных и действенных инструментов для осуществления преобразований и последующего процесса саморазвития, что, в конечном итоге обеспечивает повышение конкурентоспособности.

Теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности будут рассмотрены в следующем параграфе работы.

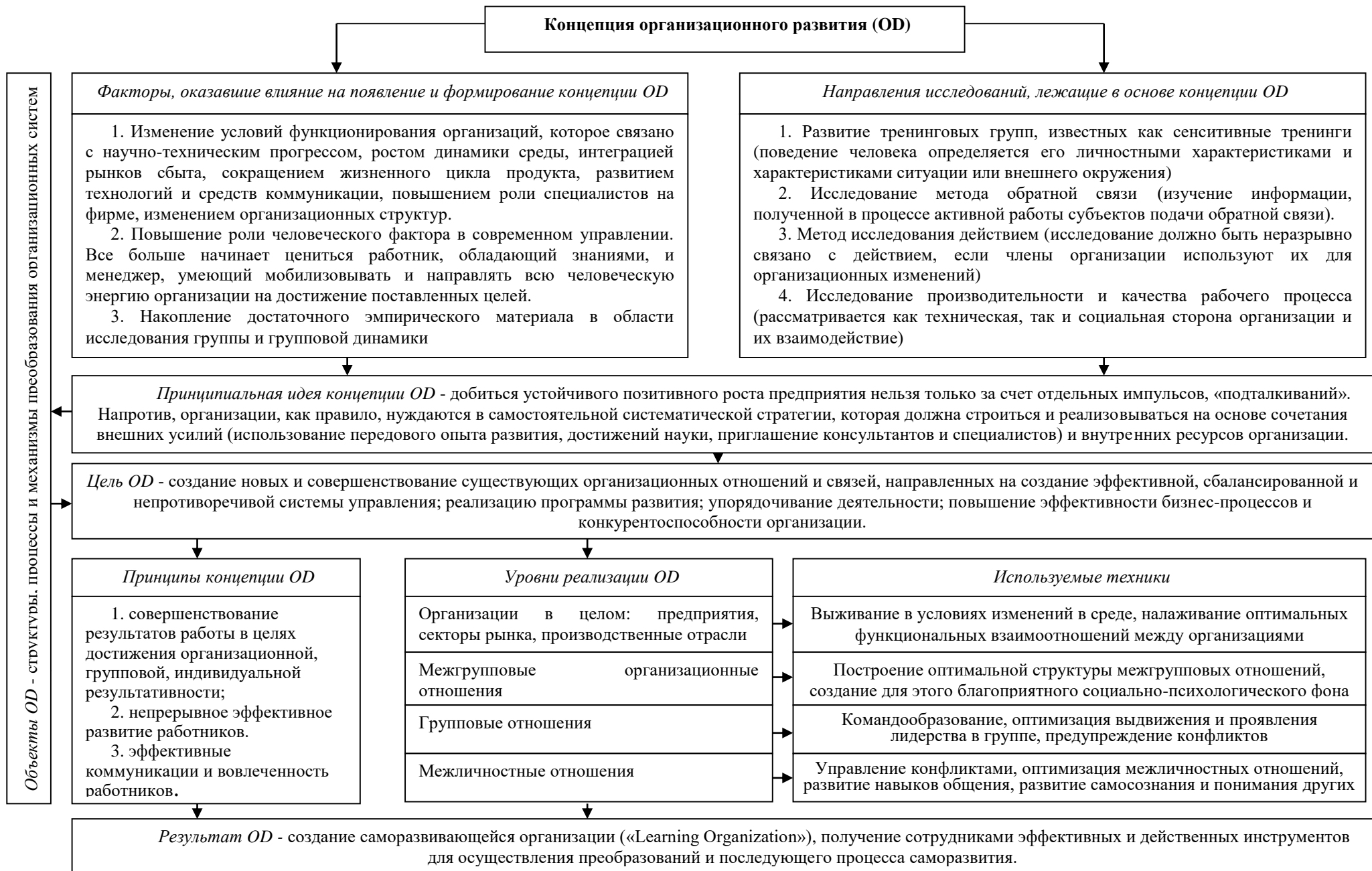


Рисунок 1.1 - Содержание концепции организационного развития

1.2. Конкурентоспособность предприятия сферы услуг как результат его организационного развития

Для решения проблем обеспечения конкурентоспособности, особенно актуальных для предприятий сферы услуг, необходимы новые методы, подходы и инструменты по организации и ведению работы, прежде всего, в производственной и экономической деятельности предприятия.

Традиционные модели управления предприятием были, прежде всего, ориентированы на плановую экономику и предполагали [36]:

- стабильное функционирование;
- производство плановой продукции;
- жесткое построение внутренних структур;
- выполнение предписанных функций;
- гарантированный сбыт при относительно сложном получении дополнительных ресурсов.

При этом особое внимание концентрировалось на получении краткосрочных результатов деятельности предприятия. Характерной чертой управления являлось преобладание производственной и снабженческой функций, поддерживающих сложившуюся специализацию предприятия. Внутренняя линейно-функциональная структура крупных предприятий, как правило, характеризовалась наличием многочисленных служб, а принятие решений осуществлялось на авторитарных подходах без учета принципов коллегиальности.

Необходимо отметить, что преобразования, осуществляемые в российской сфере услуг, являются значимыми ввиду масштабности решаемых проблем. В развитых странах предприятия регулярно проводят реформирование и реструктуризацию при изменении конъюнктуры и условий конкуренции. Также существуют отлаженные системы стратегического анализа и планирования, маркетинга, управления кадрами, а информационные системы эволюционно развиваются в соответствии с

рыночными условиями, в то время как российским предприятиям еще предстоит решить глобальную задачу по созданию новых производственных и управленческих структур, систем и методов управления для обеспечения конкурентоспособности предприятий в рыночных условиях ввиду вступления РФ в ВТО.

На основе анализа систем управления отечественных предприятий сферы услуг [31,48,51,60] в работе выделены типичные для них недостатки организационных структур управления, среди которых основными являются следующие:

- отсутствие долгосрочной стратегии развития предприятий, включая программу информатизации;

- сосредоточение на достижении краткосрочных результатов деятельности в системе управления, сужающие горизонт стратегических решений;

- концентрация и замкнутость структурных подразделений на высших руководителях, что не всегда ведет к эффективному выполнению своих функциональных обязанностей;

- недостаточное внедрение таких современных методов управления, как проектное управление и системы контроллинга.

В этой связи возникает очевидная необходимость теоретического рассмотрения новых подходов к управлению предприятиями сферы услуг. К числу наиболее эффективных из них следует отнести *концепцию организационного развития*, основные положения которой были рассмотрены в предыдущем пункте работы.

Поскольку организационную структуру управления можно рассматривать не только как совокупность форм, видов и функций управления, но и как аппарат управления, включающий современные методы и механизмы, а также перечень субъектов и объектов управления, цели и задачи, то на основе такого подхода можно построить *общую модель повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе*

организационного развития. Модель содержит совокупность экономических, административных, правовых и организационных методов воздействия на объект управления.

Данная модель представляет собой совокупность трех взаимосвязанных структур (целевой, комплексного потенциала и организационной), направленных на достижения целей повышения конкурентоспособности предприятия, и может быть отображена в виде функциональной схемы взаимодействия подсистем системы управления (рисунок 1.2).

Модель формируется соответствующими структурами, каждая из которых включает в себя определенные подсистемы. Общий контроль за деятельностью структур возложен на исполнительный орган управления предприятием, осуществляющий управляющее воздействие по обеспечению как материальными, так и информационными потоками всех подразделений предприятия сферы услуг. Все элементы модели обладают комплексным воздействием, что подтверждается успешным достижением цели или решением производственных задач на любом уровне управления [36].

Представленная в модели *целевая структура предприятия* включает следующие подсистемы: организационную, функциональную и экономическую, каждая из которых осуществляет определенный набор функций:

- *организационная подсистема:* организация внешних экономических связей, правовое и информационное обеспечение, организация труда, контроль, лицензирование, стандартизация;

- *функциональная:* планирование, прогнозирование, регулирование, учет, анализ, кадровое и технологическое обеспечение;

- *экономическая:* привлечение инвестиций, налогообложение, стимулирование, осуществление ценовой и финансово-кредитной политики.



Рисунок 1.2 - Модель повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе организационного развития

Структура комплексного потенциала предприятия объединяет четыре подсистемы, которые характеризуют имеющиеся на предприятии потенциалы по формированию качества продукции, материально-технической базы, а также кадровый и инновационный потенциал.

Роль *организационной структуры предприятия* в системе управления определяется:

- методами и способами управления: прямые и косвенные, административные, экономические, организационные;
- ресурсами управления: трудовые, финансовые, материально-технические, минерально-сырьевые, управленческие, информационные;
- системой обеспечения управления: научно-методического, нормативно-правового, организационного.

Принципиальной особенностью представленных структур, входящих в общую модель, являются их открытость и интегрированность, что приводит к проявлению у организационных систем ряда свойств, в том числе [36]:

- способность адаптироваться к изменяющимся условиям (изменение потребительских свойств производимой продукции и системы ценообразования, развитие транспортной инфраструктуры), менять свою структуру, сохраняя целостность и формировать варианты поведения при жестком централизованном управлении;
- наличие взаимозависимости, где организационные структуры включают элементы, осуществляющие деятельность, направленную на достижения поставленной цели и удаление одного из элементов может привести к нарушению работы и снижению эффективности организационного механизма системы управления;
- эволюционность, связанная с тем, что с течением времени структура и функции организационной системы изменяются, причиной чему являются внешние и внутренние факторы;
- наличие у системы возможностей, определяемых имеющимися ресурсами и характерными структурными связями;

- стремление к целеполаганию и целеобразованию.

Модель повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе организационного развития в результате эффективного взаимодействия представленных структур направлена, прежде всего, на обеспечение повышения конкурентоспособности, включая следующие направления:

- анализ экономических показателей предприятия;
- выявление потребительских качеств продукции;
- анализ конкурентов с учетом определения сильных и слабых сторон;
- генерирование возможных вариантов повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Последнее направление сопряжено с реализацией проектов организационного развития. Каждый проект организационных изменений должен переводить предприятие на новый этап жизненного цикла, более высокий уровень зрелости.

На рисунке 1.3 представлена последовательность таких переходов в направлении повышения конкурентоспособности (организованности и управляемости, зрелости) предприятия сферы услуг



Рисунок 1.3 - Объемная модель роста конкурентоспособности как совокупная последовательность проектов организационного развития [13]

В заключении рассмотрения теоретических аспектов предмета исследования следует отметить, что обеспечение устойчивой

конкурентоспособности является необходимым для преодоления предприятиями сферы услуг барьера реформирования и достигается путем реализации ряда мероприятий, в том числе [8]:

- разработки экономической стратегии развития предприятий;
- совершенствования методов менеджмента и маркетинга;
- формирования новых управленческих команд и создания новых систем поощрения персонала;
- внедрения новых экономических методов управления, в том числе концепции организационного развития.

Одним из важных условий оптимизации процесса управления является использование современных информационных технологий, которые позволяют качественно и с наибольшей эффективностью проводить весь комплекс работ по организационному развитию.

Таким образом, модель повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе организационного развития может обеспечить повышение конкурентоспособности этих предприятий, прежде всего, за счет целевой мотивации работников (на конкретные результаты своей работы), создания в структуре предприятий несколько центров прибыли и выхода на новые сегменты рынка.

Вывод

Таким образом, проведенное в первой главе выпускной квалификационной работы исследование теоретических аспектов проблемы, позволило прийти к следующим основным выводам:

1. Организационное развитие (ОД) как теория и вид деятельности имеет несколько основных черт, которые выгодно отличают ее от многих других версий совершенствования менеджмента. К этим чертам относятся: оптимальное сочетание научной основательности и практической ориентированности; целостность, то есть охват всего комплекса вопросов, связанных с процессами развития бизнеса и его субъектов; акцент на «человеческом измерении» организационных изменений; простота и конкретность рекомендаций ОД, очевидность получаемых результатов.

2. Для повышения эффективности преобразований необходим системный подход. При изменении отдельного элемента изменению подлежит вся система. Потеря системности – основная причина, не позволяющая достичь поставленных целей реформирования.

3. Управление развитием организации есть процесс диагностики – разработки – внедрения – достижения целевого состояния. Качество каждого шага определяется предыдущим.

4. В настоящее время наиболее важные изменения, которых требует окружающая среда от предприятий, должны быть осуществлены в персонале, т.е. в людях и тех характеристиках предприятия, которые определяются людьми, их ценностями, опытом, знаниями и навыками, представлениями

5. Основное отличие ОД от других видов и форм работы с персоналом и менеджерами предприятий состоит в рассмотрении организации как целостной системы взаимодействующих и взаимоотноительных элементов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При стремительном возрастании неопределенности внешней среды организационное развитие, связанное с модернизацией бизнес-процессов и формированием конкурентных преимуществ с целью успешного позиционирования на рынке, является необходимым условием выживания предприятий сферы услуг. Ключевым условием адаптивности предприятия становится анализ стадии его развития с учетом накопленного потенциала и положения на рынке. Однако как в зарубежной, так и отечественной научной литературе отсутствуют исследования, связанные с проведением системного преобразования компонентов организации в соответствии с концепцией ее жизненных циклов.

При этом эффективное функционирование предприятия предполагает необходимость согласования всех его важнейших компонентов на стадиях ЖЦО, соответствующих внутреннему потенциалу и состоянию внешней среды.

Оценка состояния элементов организационного развития свидетельствует, что предприятие способно устойчиво функционировать на стадиях, юности, расцвета, стабильности. Однако в этом случае существует принципиальная необходимость проведения организационных преобразований, в первую очередь, связанная с модернизацией существующих бизнес-процессов, сменой стратегии, изменением поведения команды управленцев и «выращиванием» нового типа организационной культуры. Со стратегии роста следует перейти на стабилизацию, управленческая команда должна переориентироваться с выполнения бюрократических функций на функции защиты, в организационной культуре нужно мотивировать проявления, характерные для клановой и адхократической культуры.

Развитие организационной культуры способствует повышению степени удовлетворенности и компетентности персонала. Сотрудники, мотивированные на организационное развитие, будут готовы поддержать и реализовать мероприятия, направленные на повышение квалификации. Внедрение информационных технологий и рост эффективности позволят повысить потенциал компании. Достижение этих целей будет способствовать оптимизации бизнес-процессов и созданию системы генерирования и внедрения инноваций. В свою очередь, минимизация операционных проблем создаст компании дополнительные конкурентные преимущества. Ориентация на постоянное инновационное развитие позволит осуществить продуктовую дифференциацию и интеграцию, грамотно управлять продуктовым портфелем и повысить конкурентоспособность ООО «Апогей-БК».

Следовательно, существующие традиционные формы и методы управления не удовлетворяют современным требованиям организационного развития предприятий в новых условиях хозяйствования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2014: Стат. сб. / Росстат. – М., 2014. – 1024 с.
2. Аджикова, А.С. Оценка конкурентных позиций субъектов Северо-Кавказского федерального округа в развитии бизнеса / А.С. Аджикова // Региональная экономика: теория и практика. - 2012. - № 9. - С. 22-31.
3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ.; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007.
4. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.:ИНФРА-М, 2002
5. Бобков, А.Л., Бобков Л.В. Экономия ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности промышленности России. - М.: Дашков и К, 2010. - 147 с.
6. Вашко, Т.А. Дуализм в содержании категории "конкурентоспособность предприятия" / Т.А. Вашко, И.А. Максименко // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края /отв. ред. О. А. Краев - Красноярск: Сиб. федер. ун-т., 2014.
7. Воронов, А.А. Конкуренция в XXI веке / А.А. Воронов // Маркетинг. - 2001.- № - 5.
8. Гатина, Э.А. Конкурентоспособность в системе конкурентных отношений / Э.А. Гатина // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2008. Т. 3. № 3 (9). С. 35-36.
9. Горшкова, Л.А. Выбор направления развития промышленных предприятий в соответствии с реализуемой ими стадией жизненного цикла /

Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 4-1. С. 214-219.

10. Грани конкурентоспособности: государство, регион, предприятие, товар / Под ред. С.С. Чернова. - Новосибирск: СИБПРИНТ, 2008. - 186 с.

11. Гуйяр, Ф., Келли Дж. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000.

12. Гусева, Н.В. Формирование базовой системы сбалансированных показателей по этапам жизненного цикла предприятия / Н.В. Гусева // Сибирская финансовая школа. 2010. № 4. С. 111-115.

13. Гусева, М.Н. Организационные изменения бизнеса ради роста конкурентоспособности / М.Н. Гусева // Российское предпринимательство. 2011. № 11-2. С. 42-47.

14. Деминг, У.Э. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994

15. Друккер, П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технолог, школа бизнеса, 1992.

16. Ефимова, Н.С. Управление организационным развитием строительного предприятия / Н.С. Ефимова // Вестник Тюменского государственного университета. 2006. № 7. С. 54-57.

17. Жуков, Б.М. Взаимодействие векторов развития организационной культуры и повышения экономической безопасности предприятия / Б.М. Жуков, Л.А. Королева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2013. № 3 (127). С. 261-271.

18. Каплан, Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.

19. Кинг, У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М., 2000.

20. Кленин, А. Стратегия управления бизнес-процесса ми: Организационное развитие (стратегия). URL: http://www.kmtec.ru/publications/library/select/steteg_upr_bus_organ_razv.shtml
21. Клименко, Т.В. Качество и конкурентоспособность в системе управления предприятием. - М.: Изд-во РЗИТЛП, 2008.- 149 с.
22. Кожевина, О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
23. Колыванов, В.Ю. Формирование механизма реализации комплексных целевых программ организационного развития и повышения эффективности функционирования строительного предприятия/ В.Ю. Колыванов, С.Г. Демирова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2009. № 4. С. 190-197.
24. Кормнов, Ю. Ориентация экономики на конкурентоспособность / Ю. Кормнов / Ю. Кормнов // Экономист. - 1997. - № 1 - С.39.
25. Курносова, Е. А. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг: формирование инновационного поведения/ Е.А. Курносова // Российский экономический Интернет-журнал [Электронный ресурс] : Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений - Электрон, журн. - М. : АТиСО, 2009 - . - № гос. регистрации 0420600008. - Режим доступа: <http://www.c-rcj.ru/Articles/2009/Kurnosova.pdf>, свободный.
26. Левин, К. Теория поля в социальных науках. – СПб.: Питер, 1999.
27. Лунев, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. - М.: Финпресс, НГАЭ и У, 1997.
28. Лютенс, Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 1999.
29. Макарова, А.В. История развития и современное понимание проблематики и особенностей концепции организационного развития / А.В. Макарова // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. - 2007. - № 2. - С. 37-40.

30. Макарова, А.В. Применение системного подхода в практике организационного развития и влияние методов организационного развития на эффективность организации / А.В. Макарова // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. - 2007. - № 2. - С. 41-45.

31. Маркелов, А.Ю. Реализация интересов конкурентных отношений фирмы в сфере услуг / А.Ю. Маркелов // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2007. № 12-2 (56). С. 397-404

32. Межонис, З.В. Управление организационными изменениями: потенциал анализа жизненного цикла предприятия / З.В. Межонис // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2013. № 2 (23). С. 143-148.

33. Метелев, И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И.С. Метелев // Проблемы современной экономики. - 2011. - №1.

34. Минченкова, О.Ю. Повышение конкурентоспособности организации на основе управления знаниями. - М.: Изд-во ГУУ, 2008. - 222 с.

35. Мировой рынок рыбы и рыбной продукции. Маркетинговое исследование / GLOBAL REACH CONSULTING. - 26 ноября 2014. - 402 с.

36. Миронова, И.А. Формирование организационно-экономического механизма системы управления предприятием как инструмент повышения конкурентоспособности (на примере отрасли легкой промышленности)/ И.А. Миронова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. - 2013. -Т. 6. - № 1. -С. 90-96.

37. Мних, О.Б. Стратегическая роль организационных факторов в развитии предприятия и повышении его стоимости / О.Б. Мних, Г.М. Захарчин // Организатор производства. 2011. Т. 48. № 1. С. 71-76.

38. Молочников, Н.Р., Пономарева Т.Г. Развитие многоуровневой конкурентоспособности. - СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2008. - 97 с.

39. Невис, Э. Гештальт-терапия и организационное консультирование // Сб.: Теория и практика гештальт-терапии на пороге XXI века. – Ростов-на-Дону, 2001.
40. Пивкин, Д.В. Стратегия повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на основе маркетинговых исследований товарного рынка: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Пивкин Даниил Владимирович. - Саранск, 2008. - 20 с.
41. Питерс, Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
42. Пищухин, А.М. Моделирование организационной структуры предприятия на различных этапах жизненного цикла / А.М. Пищухин, Е.А. Коршунова // Вестник Оренбургского государственного университета. 2009. № 4 (110). С. 88-93.
43. Попадюк, Т.Г. Конкурентоспособность в новой экономике: вопросы управления. - М.: МГСУ, 2008. - 200 с.
44. Портер, М.Э. Конкуренция: пер.с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 496 с.: ил.
45. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
46. Пью, Д. Понимание организационных изменений и управлением ими -Хрестоматия «Управление изменениями». - М., МЦДО «ЛИНК», 1996.
47. Резанович А.Е. Особенности формирования организационной культуры на различных этапах жизненного цикла предприятия / Е.А. Резанович // Проблемы и перспективы современной науки. 2014. - № 2. - С. 176-181.
48. Рузьяк, Е.С. Взаимодействие конкурентных преимуществ и инновационного потенциала в организационно-экономическом механизме перспективного развития сферы услуг / Е.С. Рузьяк // Журнал правовых и экономических исследований. 2010. - № 4. - С. 109-112.

49. Сафиуллин, Н.З., Сафиуллин Л.Н. Конкурентоспособность: теория и методология. - Казань: Центр инновационных технологий, 2008. — 162 с.
50. Ситников, И.А. Анализ основных направлений развития научного подхода к управлению организационным развитием / И.А. Ситников // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2012. - № 17.- С. 61-68.
51. Скворцов, А.А. Оценка эффективности стратегии конкурентоспособности торговых предприятия / А.А. Скворцов // Труд и социальные отношения. 2012. № 8. С. 39-45.
52. Степанов, Л.В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка. - Воронеж: Научная книга, 2010. - 203 с.
53. Степнова, С.И. Управление организационным развитием и социально-эколого-экономически устойчивое развитие химических предприятий / С.И. Степнова // Вестник МИТХТ им. М.В. Ломоносова. 2012. - Т.7. - № 5. - С. 113-114.
54. Суслов, Д.С. Управление знаниями на разных этапах жизненного цикла организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 /Суслов Дмитрий Сергеевич. -Москва, 2014. - 179 с.
55. Уотермен, Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер с англ. – М.: Экономика, 1988. – 368 с.
56. Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. М.: Экономика, 2005. - 504 с.
57. Четыркина, Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: учебное пособие / Н.Ю. Четыркина.– СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 2009.–128 с.
58. Шакирьянова Г.А. Управление организационным развитием нефтегазостроительных предприятий на основе реинжиниринга бизнес -

процессов/ Г.А. Шакирьянова // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2008. № 3. С. 37-43.

59. Эсетова, А.М. Системный подход к управлению конкурентным потенциалом строительного предприятия / А.М. Эсетова, Х.М. Магомедов, Т.А. Гамидов // Транспортное дело России. 2006. - № 11-1. -С. 37-39.

60. Anderson, D. Organization development: the process of leading organizational change. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010. - 374 p.

61. Argyris, C., Schon D. Organizational Learning. – Reading, MA.: Addison-Wesley, 1978.

62. Beckhard, R. Organization development: Strategies and Models. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

63. Beer, M. Organization Change and Development: A Systems View. – Dallas: Scott-Foresman, Goodyear Publishing Company, 1980. – 367 p.

64. Bennis, W.G. 1969. Organization development: Its Nature, Origins, and Prospects. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

65. Burke, W.W. Organization development: Principles and Practices. – Scott, Foresman, 1982. – 280 p.

66. Cheung-Judge, M. Organizational development: a practitioner's guide for OD and HR. – London: Kogan Page Limited, 2011. - 328 p.

67. Cummings, T.G., Huse E.F. Organization development and Change. – 4th ed. – St. Paul, MN: West Publishing Company, 1989.

68. Cummings, T.G., Worley C.G. Organization development and Change. – 5th ed. – St. Paul, MN: West Publishing Company, 1993.

69. Dent, E.B. The Complexity Science Organizational Development Practitioner // Organization Development Journal, – 2003. – Vol. 21. – № 2.

70. French, W.. The Emergence and Early History of Organizational Development. – Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1985.

71. French, W.L., Bell C.H. Jr. Organization Development. – 5th ed. – Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall, Inc., 1995.

72. Haneberg, L. Organization development. Basics. – Baltimore: ASTD Press, 2005. - 155 p.

73. Krugman, P. Making sense of the competitiveness debate. // Oxford Review of Economic Policy. - 1996. - № 12. -P. 17–25.

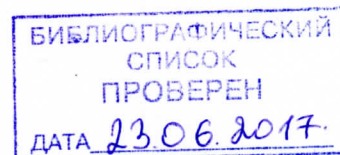
74. Porras J.I., Robertson P.J. Organization development: Theory, Practice, and Research. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.

75. Robertson, P.J., Roberts D.R., Porras J.I. Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical - 2007.

76. Schein, E.H. Organizational Culture // American Psychologist. – 1990. – P. 117.

77. 4. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. August. P. 34–47.

78. Silberman, M. The consultant's big book of organization development tools. – New York: McGraw-Hill, 2003. - 320 p.



Приложение Б

Матрица критериев ЖЦО [54]

| Факторы развития | Стадии ЖЦО (согласно модели И. Адизеса [3]) | | | | | | |
|----------------------------|---|---|------------------------|--|--|-----------------------------|--|
| | Ухаживание | Младенчество | Давай-Давай | Юность | Расцвет | Стабильность | Старение |
| Первичные цели организации | Выхаживание | Краткосрочная прибыль | Ускоренный рост | Систематический рост | Сбалансированный рост | Уникальность | Обслуживание |
| Задачи организации | Формирование инновационной идеи, маркетинговые исследования и подготовка рынков, проведение исследований и разработок, оценка инвестиционных потребностей и финансовых возможностей | Конструкторская подготовка производства, технологическая подготовка производства, проектирование производства, начальное производство и реализация продукта | | Наращивание производственной мощности, увеличение объемов продаж, освоение новых рынков, формирование устойчивой сети поставщиков, совершенствование технологии и производства | Стабилизация поставщиков, модернизация и индивидуализация продукта, поиск новых рынков, проведение дополнительных исследований и разработок, поиск новых сфер положения идеи, модернизация предпринимательской концепции | | Модернизация производственной базы, сокращение производственной инфраструктуры, ликвидация запасов, продажа собственных лицензий, патентов, снятие продукта с производства |
| Организационный характер | Борьба | Достижение | Изменение | Диверсификация | Системная ориентация | Удовлетворенность, зрелость | Ориентация на структуры |
| Приоритет менеджмента | Производить и продавать | Эффективность операций | | Расширение рынка | Консолидация организации | | Решение проблем, поддержание жизни |
| Концентрация энергии | Новое | Конкуренция | Завоевания | Координация | Интеграция | Приспособление | Продолжение существования |
| Система контроля | Рыночные результаты | | Затраты | Прибыль | Инвестиции | | Цели и задачи |
| Центральная проблема | Выход на рынок | Существование | Доля рынка | Многосторонний рост | Централизация и автономность | Равновесие интересов | Стабильность |
| Тип планирования | Предвидение | Текущий | Продажи, бюджет | Специализация | Комплексный | Социально-политический | Экстраполяция |
| Метод управления | Один человек | Малая группа единомышленников | Делегирование | Децентрализация | Централизация | Коллегиальность | Основа на традициях |
| Вознаграждение менеджмента | Участие в собственности | | Оклады и их увеличение | Индивидуальные бонусы | | Участие в прибылях и акции | Командные бонусы |
| Организационная модель | Максимизация прибыли | Оптимизация прибыли | Плановая прибыль | Хорошее положение | Социальная ответственность | Социальный институт | Бюрократия |