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)

Разработка стратегии организационного развития предприятия сферы услуг

Научный руководитель _____ 16.06.2017 доцент, канд. экон. наук. Л.А.Коношенко
подпись, дата | должность, ученая степень | инициалы, фамилия

Выпускник _____ 08.06.2017 451209228 МО-12-1з А.Л. Ильина
подпись, дата | номер зачетной книжки | номер группы | инициалы, фамилия

Нормоконтролер: _____ 16.06.2017 Л.А.Коношенко
подпись, дата | инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка стратегии организационного развития предприятия сферы услуг (на материалах ООО РК «ИлАН»)» содержит 76 страниц текстового документа, 15 рисунков, 26 таблиц, 4 приложения, 50 использованных источников.

СТРАТЕГИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ, СФЕРА УСЛУГ, ФАКТОРЫ, МЕТОДЫ, РИСКИ

Объектом исследования является предприятие ООО РК «ИлАН». Предметом исследования является стратегия организационного развития ООО РК «ИлАН».
Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка стратегии организационного развития на предприятиях сферы услуг

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:
- раскрыть теоретические основы разработки стратегии организационного развития предприятия сферы услуг
- провести оценку существующей системы управления предприятия
- разработать предложения и рекомендации по решению проблем современного менеджмента

В теоретической части исследования рассмотрены понятие, виды и факторы формирующие стратегию, а также современные проблемы проведения стратегических изменений

Во второй части исследования проведен мониторинг организационной среды. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации. Проанализирован уровень организационного развития предприятия ООО РК «ИлАН».

По итогам исследования разработаны рекомендации по разработке стратегии организационного поведения. Проведена оценка социально-экономической эффективности и оценка рисков разработанных рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....1

1 Теоретические основы разработки стратегии организационного развития предприятия сферы услуг.....5

1.1 Понятие, виды и факторы формирующие стратегию. 5

1.2 Современные проблемы разработки стратегии организационного развития.....11

Заключение…….66

Список использованных источников……...72

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В странах с развитой рыночной экономикой стратегическое управление выступает важнейшим инструментом государственного регулирования хозяйства. Планомерное развитие общества — одно из достижений человеческой цивилизации. Необходимость его диктуется требованием объективного закона соразмерности частей единого воспроизводственного процесса. Стратегическое управление помогает поддерживать необходимые экономические пропорции. С его помощью обеспечивается согласованная целенаправленность функционирования всех звеньев хозяйственной системы общества.

Современные компании работают в условиях постоянно изменяющейся среды. Очевидно, что при отсутствии организационных изменений через некоторое время производственные процессы компании перестанут быть оптимальными по отношению к изменившейся среде. Данная компания станет проигрывать в конкурентной борьбе тем компаниям, производственные процессы которых более эффективны. В конце концов, выиграют те компании, которые не полагаются на интуицию или волю случая, а своевременно и в соответствии с динамикой изменения среды постоянно проводят соответствующие организационные изменения. Отсюда следует очевидный вывод: эффективное организационное развитие это условие выживания компании. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка стратегии организационного развития на предприятиях сферы услуг

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть теоретические основы разработки стратегии организационного развития предприятия сферы услуг

- провести оценку существующей системы управления предприятия

- разработать предложения и рекомендации по решению проблем современного менеджмента

Объектом исследования является рекламное предприятие ООО РК «ИлАН», расположенное в г. Красноярске.

Предметом исследования является стратегия организационного развития ООО РК «ИлАН».

Теоретической основой данного проекта являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, финансов, статистики. В процессе работы были изучены следующие авторы: Бовин А.А., Вертакова Ю.В., Коротков Э.М., Чаплина А.Н.. и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 76 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 15 рисунками; 26 таблицами; 4 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

1 Теоретические основы разработки стратегии организационного развития предприятия сферы услуг

1.1 Понятие, виды и факторы формирующие стратегию.

Важнейшая проблема для любой организации, действующей в условиях рынка – это проблема выживаемости и обеспечение непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического управления

Любая организация может и должна иметь собственную стратегию. Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое [49]. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику, она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Стратегия - это логически последовательная интегрированная схема принятия решений. Это означает, что разработка стратегии должна вестись осознанно, а сама стратегия должна быть проактивной т.е. упреждать влияние среды. Ее разработка должна предшествовать практическим действиям.

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения [48].

В качестве сжатого упрощенного определения часто цитируется определение А. Чандлера: «Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей».

По определению Г.Б. Клейнера, стратегия предприятия - это согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность предприятия, имеющих долгосрочные и трудно обратимые последствия.

Представитель японской школы менеджмента Майкл Коленсо трактует стратегию как «искусство сориентировать организацию так, чтобы она продолжала существовать и добилась превосходства над конкурентами».

А.А. Томпсоп, А.Дж. Стрикленд утверждают, что «стратегия - это совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства» [41].

По мнению М. Портера, «стратегию можно рассматривать как воздействие преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где компания будет наименее уязвима для этих сил».

«Стратегия - это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности. Если бы была только одна идеальная позиция, не было бы никакой нужды в стратегии. Задача всех компаний в этом случае была бы вполне очевидна - каждая из них стремилась бы первой найти эту позицию и занять ее. Суть же

стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов» [27].

Поэтому вместо одного определения ряд авторов считают правильным рассматривать несколько определений стратегии, каждое из которых имеет право на существование и отражает определенный функциональный смысл. Разработка стратегии развития предприятия - процесс разработки нужного состояния фирмы: видения, миссии, целей (карты целей фирмы и карты ключевых показателей эффективности) и определенных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз) [44].

Стратегию компании можно рассматривать на трех уровнях (рис. 1.1):

Рисунок 1.1 - Виды стратегий экономического развития [45]

-эталонная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса;

-конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса;

-функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

Эталонная (базовая) стратегия - это стратегия, направленная на определение ценностей фирмы, находящих выражение в финансовых и других целях. Она основана на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях фирма намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса. (таблица 1.1).

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается стратегия предприятия [8].

Таблица 1.1 -Базовая стратегия предприятия

Виды	Развитие		Выживание
	Революционное развитие	Эволюционное развитие	
Доминирующий признак	Внутренний рост -- расширение ассортимента товаров, услуг; внешний рост -- слияние компаний	Долгосрочное функционирование на рынке предприятий, прочно стоящих на ногах	Поддержание стабильного положения на рынке и адекватная реакция на изменения
Диверсификация продукта	Присутствует	Обязательна	Может быть
Диверсификация производства	Присутствует	Обязательна	Может быть, но чаще всего происходит обратный процесс - дедиверсификация
Изменение организационной структуры	Обязательно (в сторону увеличения подразделений)	Может быть	Обязательно (в сторону уменьшения подразделений)
Востребованность в инвестициях	Да	Может быть	Нет (нечем будет отдавать)

В дополнение к базовой стратегии, которая определяет комбинации различных стратегических областей деятельности организации,

конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией, бизнес стратегией.

Деловая стратегия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию (рис. 1.2) [28].

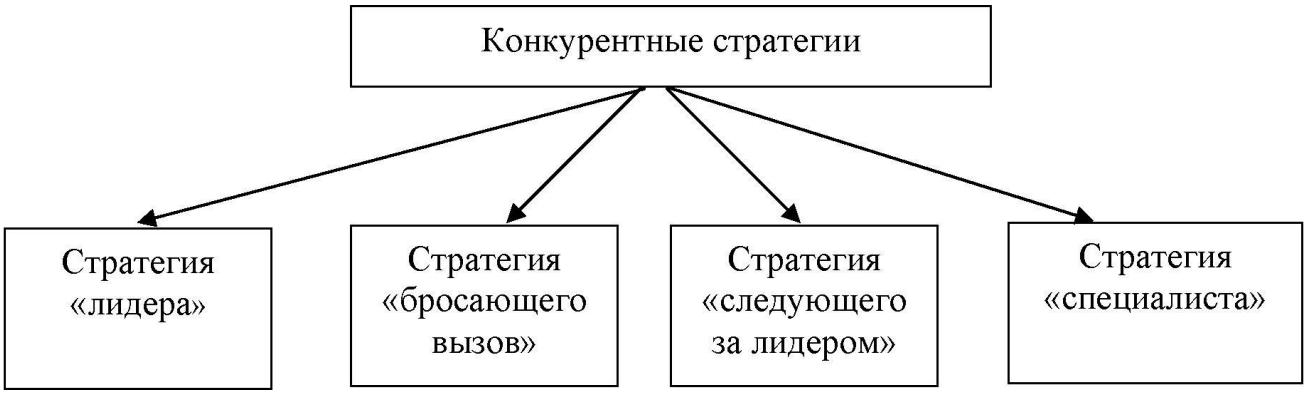

Рисунок 1.2 - Виды конкурентной стратегии

Третьим типом стратегий являются функциональные стратегии, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Под функциональными стратегиями понимаются стратегии, которые разрабатываются на основе корпоративной и деловой стратегии. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. К основным типам функциональных стратегий относятся:

- стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте - от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию;

- производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов;

- маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта). Эта стратегия особенно успешна в производстве, ориентированном на массового покупателя с падающими реальными доходами;

- финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов;

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью, которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Таким образом, исходя из этой классификации, стратегия, разрабатываемая предприятием, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий. Эти стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

Стратегический выбор предприятия должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае предприятие достигнет успеха.

1.2 Современные проблемы проведения стратегических изменений

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Поэтому с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения -- это ключ к выполнению стратегии.

Организационное развитие — это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление изменений в организациях [29].

Концепция организационного развития появилась в конце 60-х годов XX века на основе различных техник из области психологии, социологии и антропологии, применявшихся для решения практических проблем деятельности компаний и фирм. Ее появление обусловливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к проведению изменений недостаточно; необходимо предусмотреть способность к восприимчивости изменений в построении организации (прежде всего обеспечении гибкости и адаптивности), а также в процессе принятия решений и самих руководителей.

Сам термин «организационное развитие» был введен в употребление Р.Блэйком, Х.Шепардом и Дж.Моутон в период их работы в конце 50-х годов в корпорации ESSO [32]. Со временем организационное развитие стало пониматься как совокупность скоординированных единой целью усилий, с помощью которых человеческие ресурсы предприятия изучаются, идентифицируются, вовлекаются в производство и развиваются, причем такими путями и способами, которые повышают не только общий уровень организованности экономических субъектов, но также их способность самостоятельно планировать свою деятельность и разрешать, возникающие в ходе нее проблемы.

С точки зрения теории управления организацией понятие организационного развития до сих пор является предметом серьезных

разногласий. Существующее толкование термина «организационное развитие» подразумевает «определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными». Однако, несмотря на сравнительную простоту этого высказывания, не наблюдается всеобщего согласия относительно того, что следует включать в конкретный набор мер и с каких позиций следует оценивать эффективность организаций.

Поскольку среди специалистов существуют различные подходы к организационному развитию, приведем несколько основных определений организационного развития.

Организационное развитие — это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей [31]. В данном случае акцент делается на организационное развитие как на плановый процесс в течение какого-то времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации.

В следующем определении идентифицированы все значимые аспекты организационного развития: «Организационное развитие подразумевает нормативную стратегию переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, в нашем индустриальном окружении и в обществе в целом. Организационное развитие включает в себя формальную организационную реконструкцию, которая зачастую начинается, получает поддержку и подкрепление в результате нормативных преобразований и перемен в области изменения поведения» [40].

В разных компаниях деятельность по организационному развитию понимается по разному. В одних может исчерпываться работой одного-двух специалистов, обеспечивающих составление и поддержание в актуальном виде должностных инструкций и положений о подразделениях. В других - состоять в работе огромных дирекций и департаментов, занимающихся формированием и внедрением корпоративной культуры, внутренними коммуникациями, организацией проведения корпоративных мероприятий, построением системы управления производительностью или системы управления качеством, формированием и развитием кадрового резерва, организационным проектированием, разработкой программ наделения сотрудников правами и ответственностью, оптимизацией бизнес- процессов, в общем всем, что касается управления изменениями. В научных статьях и статьях специалистов-практиков по организационному развитию - похожая ситуация. Некоторые считают, что организационное развитие сводится лишь к упорядочению производственных и управленческих процессов (т.е. по сути равно проектированию и оптимизации бизнес-процессов), а кто-то понимает под организационным развитием долговременную работу по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации и т.д.

Основное отличие организационного развития от других видов и форм работы с персоналом и менеджерами предприятий состоит в рассмотрении организации как целостной системы взаимодействующих и взаимоотносительных элементов. На практике это подразумевает внедрение изменений по направлениям [18] (рис. 1.3):

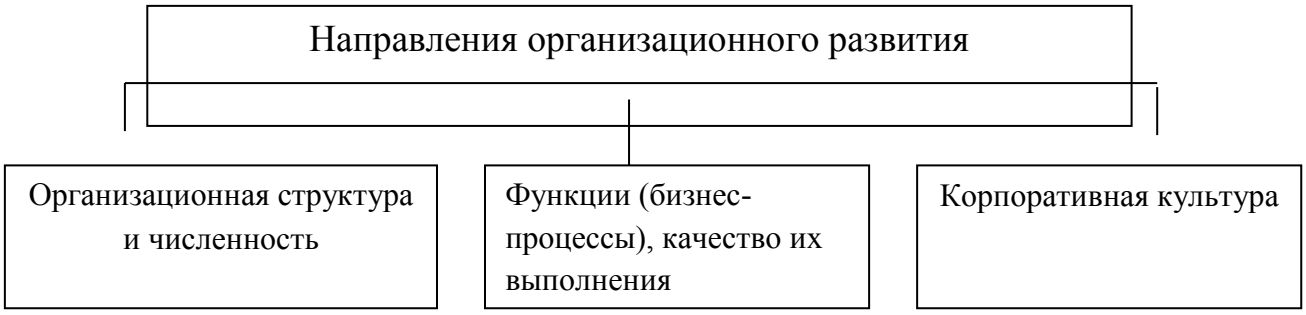

Рисунок 1.3 – Основные направления организационного развития [18]

Результатами работ по каждому из этих направлений организационного развития уже в течение первых месяцев могут стать существенное снижение издержек без ущерба качеству и скорости выполнения бизнес- процессов или повышение качества и скорости выполнения бизнес- процессов при прежних издержках. А проведение системной работы по всем указанным направлениям позволит не просто снизить издержки, но и вывести бизнес на качественно новый уровень. Соответственно результатами деятельности организационного развития являются: оптимизация организационно-функциональной и организационно-управленческой структур предприятия, повышение его готовности к изменению и развитию, модификация поведения людей в сторону более позитивного отношения друг к другу, обеспечение индивидуального и группового самоуважения персонала предприятия, сплочение командных усилий лидеров предприятия, достижение общей удовлетворенности от работы. А также другие, более «конкретные» результаты: улучшение качества продукции, повышение продуктивности производства, укрепление положения предприятия на рынке, снижение текучести кадров, увеличение доходности и т.д.

Процесс функционирования организаций (предприятий) прежде всего заключается в их непрерывном развитии. Только в этом случае может быть обеспечена их конкурентоспособность за счет адаптации к постоянно изменяющимся условиям рыночной среды.

Очевидно, что сложная система организационных отношений и связей, проявляющихся в управлении предприятием, формируется сознательно (то

есть в процессе деятельности людей) для реализации двух основных функций управления: организации и координации. Функционирование этой системы осуществляется с помощью организационно-распорядительных методов, другими словами, в процессе организационной деятельности.

Организационное развитие, как и другие направления комплексного развития предприятия, должно быть направлено на одновременное решение двух взаимосвязанных задач [39]:

- экономической, заключающейся в обеспечении повышения эффективности производства, в том числе роста производительности труда как непосредственно на основе подъема организационного уровня, так и в результате более рационального использования технического, экономического и социального потенциала предприятия;

- социальной, предполагающей широкое применение социально-психологических методов управления и создание в сфере труда и производства условий для сохранения здоровья человека и повышения его работоспособности, всестороннего развития личности, повышения содержательности труда, формирования ответственного отношения к труду.

Процесс организационного развития может включать следующие этапы (рис. 1.4):

Организационное развитие - это планируемый и долгосрочный процесс, т.е. вследствие значимости этих действий быстрый результат не предвидится: весь процесс может занять несколько лет. Это процесс, ориентируемый на проблемы, т.е. процесс организационного развития пытается применять различные теории и научные исследования к решению проблем организации. Этот процесс отражает системный подход, связывая трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента. Это процесс, ориентирующийся на

действия - организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах.

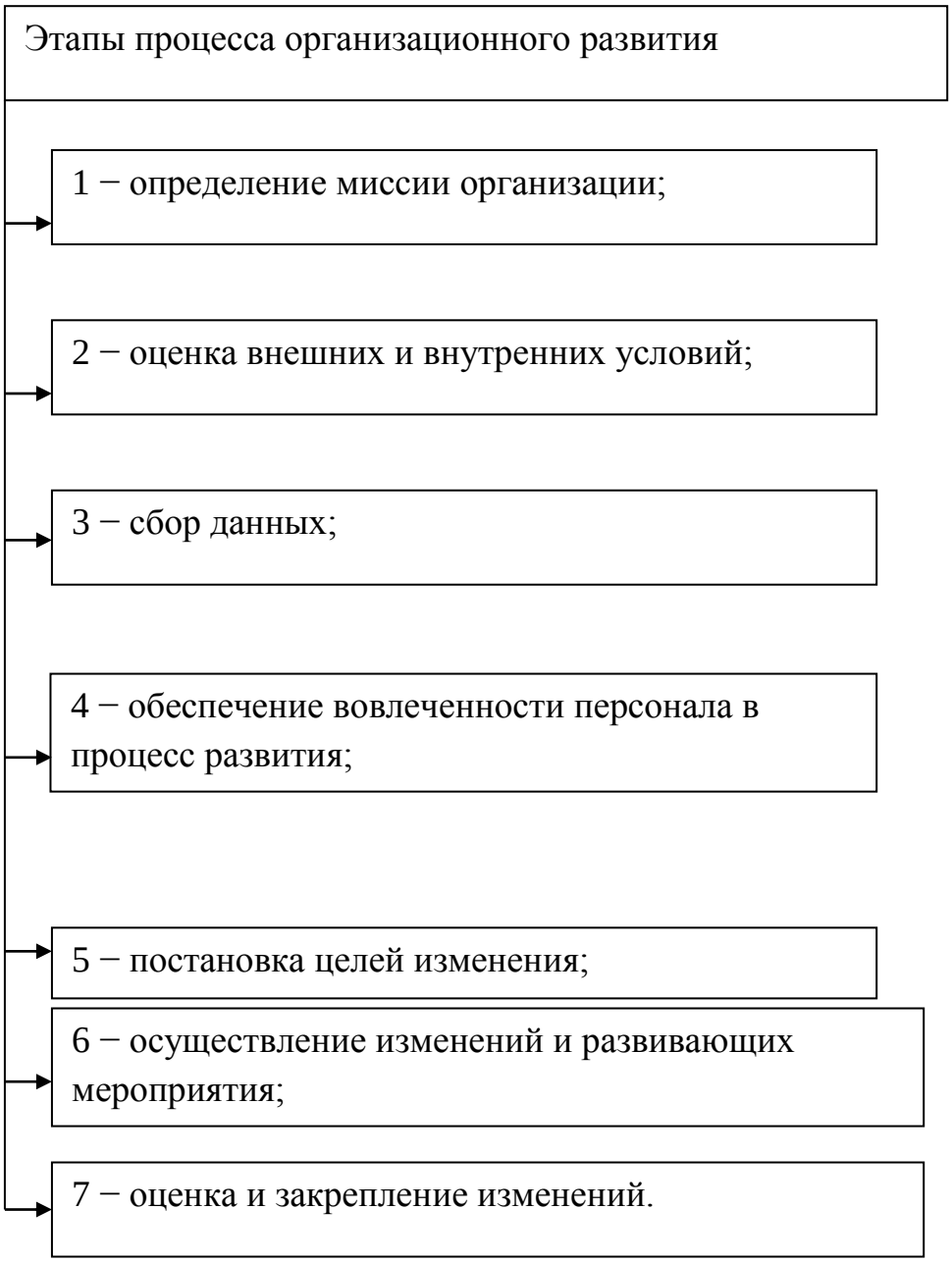

Рисунок 1.4 – Основные этапы процесса организационного развития [43]

Организационное изменение невозможно без изменения людей. Главная особенность процесса состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований. Эти характеристики современного процесса

организационного развития указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

Выделяют четыре основные формы организационного развития (рис 1.5):

Рисунок 1.5 – Основные формы организационного развития [13]

Поскольку все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно, с учетом главных характеристик будущего состояния организации. В процессе структуризации, исходя из организационных целей, определяются такие параметры, как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями. Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность и пр.), принципам подбора и продвижения кадров, оплаты труда, материального и морального стимулирования. Под регламентацией понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности (например, должностных инструкций), определение основных функций работников, круга их должностных

обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления. Основными регламентирующими документами в организациях являются: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, штатное расписание, графики работы подразделений, руководства, приема посетителей, должностные инструкции и инструкции, регламентирующие отдельные стороны и виды деятельности. Ориентация как форма организационного развития заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации.

В основе организационного развития лежат организационное проектирование и организационная рационализация. В процессе проектирования происходит формирование что называется «с нуля» организационных структур, схем управления, процедур и пр. с учетом намечающихся технологических, информационных, административных, личных взаимосвязей тех, кто будет сотрудничать в рамках организации. Под рационализацией понимается постоянное совершенствование упомянутых элементов в рамках действующих организаций.

Успех или неуспех зависит от ряда объективных и субъективных факторов. К объективным прежде всего относится наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и прочих ресурсов; возможность их быстрого маневра, придающего организации гибкость, способность легко преодолеть инерцию и адаптироваться к изменению внутренних и внешних условий. Главным субъективным фактором является уровень подготовки и способностей руководства, позволяющий безошибочно определить основной объект реорганизации, необходимые направления и темпы преобразований, обеспечить их преемственность, создать действенную систему стимулов для всех участников работы.

В организационных процессах важным является состояние внутренней и внешней среды организации. Внутренняя среда организации характеризуется степенью дифференциации (разделения труда) и интеграции (сотрудничества) производственных и трудовых процессов. Внешняя среда организации образуется ее окружением: деловым, на которое можно оказывать влияние, и фоновым – к которому организации приходится приспосабливаться. Менеджмент организации должен быстро улавливать изменения во внутренней и внешней среде, прогнозировать их значение в настоящем и будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений и поставленной цели.

И хотя организационное развитие направлено на позитивные изменения в организации и имеет несомненные достоинства, но однако, как и любая сложная программа, и здесь имеются свои проблемы и ограничения. В табл. 1.2 приведены достоинства и ограничения концепции организационного развития.

Таблица 1.2 - Достоинства и ограничения концепции организационного развития

Достоинства	Ограничения
изменение всей организации	существенные временные затраты
более высокая мотивация	значительные издержки
рост производительности	увеличение сроков окупаемости
повышение качества труда	возможная неудача
повышение удовлетворения от труда	возможное вмешательство личных интересов
улучшенная работа в командах	возможное нанесение психологического ущерба
разрешение конфликтов	возможный конформизм

достижение целей	акцент на групповые процессы, а не на показатели деятельности
возросшая склонность к переменам	возможная концептуальная неопределенность
снижение показателей текучести кадров	сложность оценки результатов
формирование обучающихся групп	несовместимость культур

Таким образом, для достижения целей организационного развития требуется регулярное и целостное стратегическое управление изменениями, объединяющее преобразования функционально-организационной структуры, бизнес-процессов деятельности, ресурсов с учетом персональных ценностей сотрудников.

Ключевыми компонентами, подлежащие изменению или совершенствованию, являются:

- организационная структура;

- бизнес-процессы;

- системы менеджмента − системы планирования и контроля, мотивации, управления качеством, нормативная база и т.д.

Существуют общие модели развития, которые позволяют оценивать уровень развития конкретной компании, а также вырабатывать конкретные мероприятия по преодолению возникающих проблем в бизнесе.

Особое значение организационное развитие приобретает сейчас, когда дальнейший рост за счет освоения рынка существенно ограничен ввиду сильной конкуренции и неблагоприятной экономической ситуации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационное развитие — это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление изменений в организациях.

Концепция организационного развития появилась в конце 60-х годов XX века на основе различных техник из области психологии, социологии и антропологии, применявшихся для решения практических проблем деятельности компаний и фирм. Ее появление обусловливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к проведению изменений недостаточно; необходимо предусмотреть способность к восприимчивости изменений в построении организации (прежде всего обеспечении гибкости и адаптивности), а также в процессе принятия решений и самих руководителей.

Основное отличие организационного развития от других видов и форм работы с персоналом и менеджерами предприятий состоит в рассмотрении организации как целостной системы взаимодействующих и взаимоотносительных элементов

Для достижения целей организационного развития требуется регулярное и целостное стратегическое управление изменениями, объединяющее преобразования функционально- организационной структуры, бизнес-процессов деятельности, ресурсов с учетом персональных ценностей сотрудников.

Регулярное совершенствование системы стратегического и оперативного управления компанией как механизма организационного развитии позволяет с минимальными затратами осуществлять переход на новую стадию своего развития.

Предложенная модель организационного развития позволяет трезво оценивать уровень развития конкретной компании, а также вырабатывать конкретные мероприятия по преодолению возникающих проблем в бизнесе.

Ключевыми компонентами, подлежащие изменению или совершенствованию, являются:

- организационная структура;

- бизнес-процессы;

- системы менеджмента − системы планирования и контроля, мотивации, управления качеством, нормативная база и т.д.

Существуют общие модели развития, которые позволяют оценивать уровень развития конкретной компании, а также вырабатывать конкретные мероприятия по преодолению возникающих проблем в бизнесе.

Особое значение организационное развитие приобретает сейчас, когда дальнейший рост за счет освоения рынка существенно ограничен ввиду сильной конкуренции и неблагоприятной экономической ситуации.

Компания должна реально оценить собственные возможности по организационному развитию и совершенствованию системы управления. Для решения сложных проблем целесообразно привлекать специалистов в области управленческого консалтинга.

Объектом исследования является ООО РК «ИлАН», которое функционирует в правовом поле, с формой собственности – Общество с ограниченной ответственностью.

Анализ факторов общей внешней среды предприятия ООО РК «ИлАН» показал важность некоторых социальных и экономических факторов, низкую степень влияния на организацию политических, а также технологических факторов. По результатам анализа были сформулированы возможности и угрозы для предприятия.

Анализ среды прямого воздействия (в виде поставщиков, покупателей) на предприятие ООО РК «ИлАН» показал наличие потенциальных возможностей и угроз.

Ресурсный потенциал предприятия ООО РК «ИлАН» выражается в эффективном использовании трудовых ресурсов (повышении производительности труда работников, качестве их обслуживания и другое), росте эффективности большинства финансово-экономических показателей в отчетном 2016 году.

Миссия предприятия ООО РК «ИлАН» - «Мы работаем для наших Клиентов»: ООО РК «ИлАН» искренне верит в то, что клиентам нужна именно та реклама, которая полезна их потребителям.

А стратегической (генеральной) целью организации является повышение конкурентоспособности предприятия путем приобретения новых конкурентных преимуществ и поиска подходящей конкурентной стратегии. Наиболее оптимальной в проведении является стратегия, определенная по SWOT-анализу, с оценкой, равной 4 баллам.

Анализ данных ООО РК «ИлАН» свидетельствует о том предприятие как организация находится в настоящий момент на стадии зрелости, этап формализации деятельности.

Этап формализации деятельности— период стабилизации роста (развития), (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность).

К этой стадии ООО РК «ИлАН» приходит с багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На этом этапе в ООО РК «ИлАН» на организационном уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах,

получили свое выражение через провозглашенные ценности: миссия организации, цели и символы, артефакты и проходят процесс индивидуального осознания.

ООО РК «ИлАН» достигает лидирующего положения на рынке. По мере расширения ассортимента и комплекса предоставляемых услуг создаются новые подразделения, структура становится более сложной и иерархической. Формализуются политика и распределение ответственности, усиливается централизация ООО РК «ИлАН».

На сегодняшний день ООО РК «ИлАН» находится на пике своего развития, в период так называемого «взросления», компания сталкивается с давлением конкурентов, а рост его продаж замедляется. На этом этапе важно модифицировать цены, используя их проактивно, а также запустить рекламу, основная цель которой будет состоять в том, чтобы напомнить клиентам, почему им нравятся рекламные услуги, предлагаемые ООО РК «ИлАН».

При анализе деятельности ООО РК «ИлАН» была определена оптимальная стратегия дальнейшего развития работы предприятия - стратегия усилений позиций на рынке. Главной целью для предприятия при достижении данной стратегии является создание условий конкурентоспособности и менеджмента в долгосрочной перспективе.

Основой, ядром организационного развития является реинжиниринг бизнес-процессов (бизнес- процессный реинжиниринг).

Целью реинжиниринга ООО РК «ИлАН» является повышение качества управляемости компанией за счет формирования горизонтальных связей между подразделениями компании, внедрения информационных технологий, усиления роли человеческого фактора и тем самым улучшения качества обслуживания клиентов.

Задачами реинжиринга бизнес-процессов ООО РК «ИлАН» являются:

-описание бизнес-процессов компании;

-переход к процессной организационно-штатной структуре;

-распределение функций, прав и обязанностей сотрудников, а также подразделений компании и формирование системы коммуникаций;

-разработка системы документооборота, норм, процедур и правил поведения участников бизнес-процессов компании;

-внедрение информационных технологий;

-создание системы подбора, обучения и развития персонала компании, формирование корпоративного духа;

-разработка и внедрение системы материального стимулирования.

Разделение функций по специализированным подразделениям согласно основным бизнес- процессам с формированием горизонтальных связей внутри компании ООО РК «ИлАН» является первой характерной чертой реинжиринга бизнес-процессов.

В результате реинжиниринга бизнес- процессов линейная структура компании «ИлАН», ориентированная на отдельные не связанные между собой функции, уступает место новой структуре, в которой сформированы горизонтальные технологические связи по основным бизнес- процессам во главе которых стоят процессные менеджеры

Осуществление реинжиниринга бизнес-процессов уже само по себе дает компании ощутимые преимущества над конкурентами в борьбе за клиента. Однако осуществление всего процесса реинжиниринга компании может быть успешным тогда, когда в этот процесс осознанно вовлекается весь персонал, изменяется система его ценностей и мотивации, создаются информационные технологии.

Управление рисками при проведении реинжиниринга бизнес-процессов ООО РК «ИлАН» выражается в контроле за реализацией проекта.

Проведя оценку социально-экономической целесообразности внедрения реинжиниринга бизнес-процессов компании ООО РК «ИлАН», можно сделать вывод, что после повышения конкурентоспособности системы менеджмента ООО РК «ИлАН» на основе организационного

развития, организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что повышения конкурентоспособности системы менеджмента ООО РК «ИлАН» на основе стратегии организационного развития целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. - Москва: Юридическая литература, 2017. – 62 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. по состоянию на 01.01.2017 - Москва: Юрайт-М, 2017.- 662 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01.01.2017 - Москва: ЮРКНИГА, 2017. - 416 с.
4. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: Учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2013. - 248 с.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия . - СПб.: Питер, 2012. -412с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
8. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- М. : КНОРУС, 2010.-232 с.
9. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е.Вершигора– М: ИНФРА-М, 2011. – 283 с.
10. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика : учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко.- М.: Эксмо, 2008.- 432 с.
11. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. –М.: Гардарика, 2008. – 296 с.

13. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.

14. Глин, Дж. Стратегия бизнеса/ Глин Дж., Маркова В. , Перкинс Д. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2010. - 656с.

15. Дацко, С.Н. Методы оценки и способы снижения рисков в торговле: практический аспект / С.Н. Дацко // Финансовый бизнес. – 2010. - № 5. – С. 45 – 47.

16. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П.Дойл – СПб, Питер, 2012 –544с.

17. Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2010. – 208 с.

18. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В.С. Ефремов [Электронный ресурс] - www.cfin.ru.

19. Жирный, Н.В. Как получить результаты по матричным исследованиям ресторанных услуг. / Н.В.Жирный, С.С.Федорцова // Маркетинговые коммуникации. - 2016. - № 5 — с. 262-275.

20. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010. 504 с.

21. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2016. - 496 с.

22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2012. - 480 с.

23. Кручинецкий, С. Методика управления ассортиментом и товарным запасом торговой компании /С.Кручинецкий [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1099443/.

24. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.

25. Леманн Дональд, Р. Управление продуктом : учебник для студентов вузов / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 719 с.

26. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.

27. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

28. Менеджмент: учебное пособие / кол.авторов ; под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – М. : КНОРУС, 2010.-496 с.

29. Мироненко, Ю.Д. Организационное развитие компании / Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханова [Электронный ресурс] - http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml

30. Морковина, С.С. АВС-анализ как инструмент оперативного планирования основной деятельности организаций /С.С.Морковина// Экономический анализ: теория и практика – 2012 - №38 –с. 2-9

31. Организационное развитие [Электронный ресурс] - http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html

32. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. - Санкт-Петербург: ЗАО Издательский дом «Питер», 2014. – С.190-195

33. Парахина, В. Н. Методология формирования стратегии организации /В. Н. Парахина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2013. – № 1 (14). – С. 95–101.

34. Покалюк, Н.И. Управление ассортиментом продукции на основе АВС и XYZ – анализа /Н.И.Покалюк // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика - 2015 - №7-2 –с. 360-364

35. Рагель, Д. Продуктовый менеджмент – важный инструмент в деятельности компании / Д.Рагель //Наука и инновации – 2015 - №5 с. 34-37

36. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: учебное пособие / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.

37. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие для вузов /Н.Н. Селезнева, А.Ф.Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 639 с.

38. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: //http://www.krasstat.gks.ru/.

39. Сульповар Л.Б. Управление изменениями в корпоративных структурах в системе современного менеджмента /Л.Б. Сульповар [Электронный ресурс] – Режим доступа: // http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-korporativnyh-strukturah-v-sisteme-sovremennogo-menedzhmenta

40. Теория организаций и организационное проектирование: пособие по неклассической методологии: учеб. пособие / ред. Т. П. Фокина. - Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 2012. - 240 с.

41. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.

42. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. /К.Фляйшер, Б.Бенсуссан - М.: Бином, 2015.-541с.

43. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.

44. Фролова, В.В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия /В.В.Фролова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – 2014 - №17 – с. 3 -9

45. Черкасова О.В. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / О.В.Черкасова– Режим доступа: http://economy-lib.com/razrabotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya

46. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организации /Б.А.Чуб

ресурс] / Б.А.Чуб. – Режим доступа: //http://www.cfin.ru/.

47. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - Москва: КноРус, 2013. - 320 с.

48. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и зарубежом. - 2012. - №6. – С. 34-40.

49. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - Москва: Форум, 2013. - 304 с.

50. Щеголева, А.А.. Анализ сильных и слабых сторон крупных компаний / А.А.Щеголева // Young Science - 2014. - № 3. - С.111-115.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ПРОВЕРЕН
ДАТА 23.06.2017