

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО  
(СГУ)

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную бакалаврскую работу

**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗЛИЧНЫХ  
ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА (НА ПРИМЕРЕ ИП САМОВСКИЙ Р.Г.)**

студентки 4 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Егоровой Елены Евгеньевны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
кафедры менеджмента и маркетинга \_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание подпись, дата

Пчелинцева И.Н.  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность исследования.**

Существование любой организации, подобно жизни человека, проходит все стадии: с рождения до прекращения жизнедеятельности. Длительная и эффективная жизнь наблюдается далеко не во всех организациях. Во многом это связано с выбором форм и методов ее адаптации к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, управлением ее поведением в соответствии с требованиями рыночного окружения.

Современные модели и методы управления развитием организации позволяют решать управленческие задачи при условии, что факторы, влияющие на будущее организации постоянны или же их можно предсказать с определенной долей вероятности. Но при нарастающей неопределенности факторов внешней среды эти модели и методы перестают быть эффективными.

Одним из действенных методов адаптации является разработка стратегии развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации.

Применяя понятие жизненного цикла, можно увидеть, что существуют отчетливые этапы развития, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными. На основе модели жизненного цикла можно проанализировать отдельные факторы, влияющие на организационную эффективность.

Использование моделей развития организаций, построенных на основе теории жизненного цикла, позволяет с большей долей вероятности анализировать и прогнозировать изменения, ожидающие организацию на различных уровнях управления организации, т.к. если организация тщательно спланирована, приведена в движение и хорошо управляется, то вероятность успеха будет гораздо выше, что и определяет актуальность данной работы.

**Степень разработанности темы исследования.** Большой вклад в изучение проблем повышения эффективности управления предприятиями, в том числе в изучение фазового развития организаций и формирование концептуальных основ жизненного цикла внесли не только зарубежные исследователи (К. Боулдинг, Л.Е.

Грейнер, И. Адизес, Д. Миллер, П.Г. Фризен, С.Г. Хэнкс, Р.В. Джонсон, Б. Хайнингс, Р. Гринвуд, Дж. Робертс, К.Д. Ватсон, Е. Джансен, Г.Н. Чандлер, Д.К. Гэлбрэйт, Д.Л. Лестер, Д.А. Парнелл, А. Карагер), но и отечественные, такие как В. Винокуров, А. Кондратьев, И. Шумпетер, И. Адизес, Л. Грейнер, С. Хофер, Р. Чаран, Р. Бухеле, Е. Яковенко, Н. Махров, М. Басе, Ю. Масленчеков, Н. Масленникова, Е. Емельянов, С. Поварицына, И. Ивашковская, С. Филонович, Г. Широкова и другие.

**Цель исследования** – анализ управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.

**Объектом исследования** является ИП «Самовский».

**Предмет исследования** – процесс управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.

В соответствии с целью исследования решаются следующие **задачи**:

1. Обозначить особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
2. Изучить процесс управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.
3. Рассмотреть направления совершенствования управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.
4. Представить краткую характеристику предприятия.
5. Провести анализ основных жизненных показателей деятельности предприятия.
6. Проанализировать поведение организации на различных этапах жизненного цикла.
7. Разработать мероприятия по совершенствованию управления поведением организации.

**Теоретической основой исследования** являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой и смежной проблемам в области эффективности и совершенствования управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.

В процессе исследования проблем по избранной теме использовались законодательные и нормативные акты, внутренняя отчетность предприятия, публикации по проблематике исследования в сети Интернет.

**Методологическая основа исследования** базируется на методах системного, логического и многофакторного анализа, индукции и дедукции, конкретизации и абстрагирования, методы выборки, табличные и графические приемы представления информации.

**Теоретическая значимость** полученных результатов состоит в том, что результаты исследования дополняют научное представление о практических подходах к вопросам управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.

**Практическая значимость исследования** результатов исследования заключается в разработке методических рекомендаций и практических предложений по формированию и совершенствованию процесса управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.

**Структура работы:** Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, глоссария и списка использованных источников.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

## 1.1 Понятия, необходимость и цели управления поведения организаций на различных этапах жизненного цикла

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Деятельность организации связана с получением прибыли. Фирмы участвуют в конкуренции, что заставляет любую организацию создавать что - то новое, чтоб не оказаться в последних линиях. У владельца того или иного дела всегда появляются желания или предрасположения, которые пока не могут быть удовлетворены имеющимися возможностями. На сегодня, товаров и услуг на рынке очень большое количество и чтоб стать востребованным населением приходится бороться за каждый процент прибыли.

Любое предприятие находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Среда - это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность предприятию функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели предприятия в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты её деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость

положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

В менеджменте развивается направление, где исследователи рассматривают организацию как развивающийся во времени имеющий жизненный цикл.

Одним из подходов к определению значения «организационное развитие» является рассмотрение этого понятия как «естественного процесса качественных изменений в организации, производных от ее возраста... или то, что в литературе называют «жизненным циклом организации». Эмпирическим путем выяснено, что любые компании проходят определенные стадии в развитии, универсальные для любых организаций. Причем переход от одной стадии к другой является предсказуемым, а не случайным. Это важно для того, чтобы методы развития, внедряемые менеджерами, соответствовали уровню естественного развития организации.

Использование теоретической части, позволяет с большей долей вероятности прогнозировать внутренние изменения, ожидающие компанию. Помимо этого менеджеру в целях совершенствования процесса управления необходимо отслеживать появляющиеся в результате новых исследований.

Жизненный цикл организации — это совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования [3]. Одна из наиболее известных концепций жизненного цикла организации принадлежит Ицхааку Адизесу. [1].

Этапы жизненного цикла организации можно разделить на две группы: рост и старение. На рисунке 1 подробно описываются все этапы жизненного цикла организации.



Рис. 1 - Кривая жизненного цикла организации по И.Адизесу

Этапы жизненного цикла организации:

- 1 этап — выхаживание
- 2 этап — младенчество.
- 3 этап — «Давай-давай».
- 4 этап — Юность.
- 5 этап — Расцвет
- 6 этап — Стабилизация.
- 7 этап — Аристократизм.
- 8 этап — Ранняя бюрократизация
- 9 этап — Бюрократизация и смерть

Поскольку успешное развитие организации зависит от многих факторов, то одним из ключевых можно считать тот стиль руководства, который выбирают менеджеры. Именно стиль руководства отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты и систему ценностей.

Таким образом можно сделать следующий вывод, для того чтобы поведение руководства организации, как и отношение к работе и своим подчиненным создавало социально-психологическую атмосферу на рабочем месте, необходимо четкая и слаженная организация всех процессов поведения компании, которая

поможет способствовать достижению высоких результатов и успеха в своей деятельности.

## **2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИП САМОВСКИЙ**

Для рассмотрения поведением организации на различных этапах жизненного цикла взята деятельность индивидуального предпринимателя Самовского Романа Григорьевича. Предприниматель осуществляет на основании ОКВД основную и дополнительную деятельность.

В качестве основной - деятельность в сфере рекламных агентств.

В качестве дополнительной:

- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная напитками в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах;
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

В настоящее время индивидуальный предприниматель Самовский Р.Г. осуществляет не все виды деятельности, перечисленные в Свидетельстве о регистрации, а лишь деятельность в сфере рекламных агентств.

ИП Самовский зарегистрирована 4 февраля 2007 года как индивидуальный предприниматель по адресу г. Саратов, Пономарева ул. 24.

Миссия компании: Максимальное удовлетворение потребностей заказчиков точно и в срок.

Основной целью компании является получение прибыли, путем создания рекламного продукта для рекламодателей, контроля по ее размещению. Также по заказу выполняют функции исследования, планирования, оценки эффективности рекламы для заказчика, а также оказание других рекламных услуг по сбыту товара, процветанию фирмы, поиску надежных партнеров.

Рекламная компания классифицируется как универсальная, которая предоставляет услуги рекламодателям почти во всех областях информационной и рекламной деятельности.

ИП Самовский на основании основной деятельности занимается следующими ее подвидами.

1. Аудиореклама, включает в себя: создание игровых аудиоспотов, дикторских объявлений, джинглов, тематических передач.

2. Наружная реклама, которая разделяется на щитовую, световую, мультимедийную, на гибких носителях, нестандартных носителях.

3. Реклама в прессе, а именно с выделением страниц в печатных изданиях с отрезными купонами, полиграфической рекламной продукции (по различным видам формата, способа печати, запечатываемому материалу), широкоформатной печатной рекламой.

4. Транзитная, включает в себя визуальную рекламу на наземном транспорте, внутренняя реклама, печатная, мультимедийная аудиореклама.

5. Мультимедийная и интернет-реклама, среди которых: презентации, баннеры (Gif, flash, rich - media), анимационные ролики, заставки, объявления в электронных каталогах или сообществах, создание веб-сайтов (сайт-витрина, сайт-визитка, информационный портал, интернет-магазин).

Оказывать рекламные услуги высокого уровня агентству ИП Самовский помогает удобно созданная инфраструктура (рис.3).

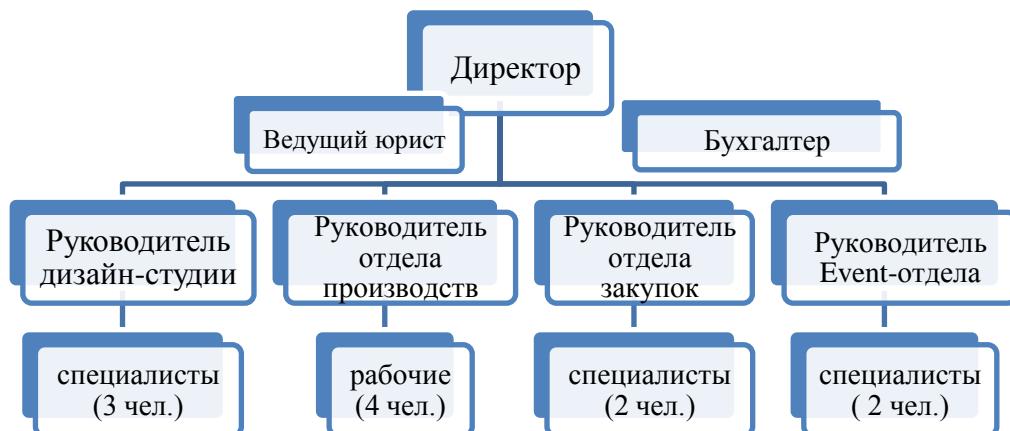


Рис. 3 - Инфраструктура агентства ИП Самовский

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ИП САМОВСКИЙ**

#### **3.1 Решение основных проблем управления поведения ИП на этапе зрелости**

Для выявления основных проблем в деятельности ИП необходимо, прежде всего, провести маркетинговые исследования, проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, выбрать целевую аудиторию.

Анализ внешней среды определяет воздействие на стратегию организации внешних факторов, а именно какие из них представляют угрозу для выбранной стратегии. Такой анализ показывает и отображает опасности и возможности и их воздействие на компанию.

Анализ внутренней среды определяет сильные и слабые стороны ИП и то, насколько компания может воспользоваться возможностями внешней среды и минимизировать угрозы, которые могут ухудшить положение в связи с будущими проблемами, связанными с внешними факторами.

Любое сегментирование начинается с всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и в этой главе рассматривается сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Для определения, насколько их важность и влияние на стратегию, составляется SWOT анализ. Исходя из качества соответствия, делается вывод, о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Для проведения SWOT-анализа, необходимо определить факторы внутренней и внешней среды, так и непосредственного окружения. Среди них выделяют:

- **Факторы внешней среды:** экономические, политические, рыночные, международные, технологические, правовые и социальные факторы.

- **Факторы внутренней среды:** оценка кадров (потенциал, квалификация, интересы), организация управления, специализация услуг, финансы ИП, маркетинг, организационная культура.

- **Факторы непосредственного окружения:** рекламодатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Для каждого из рассматриваемых факторов рынка или сегментов нужно перечислить наиважнейшие элементы по категориям анализа: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

В таблице 9. отображен SWOT анализ, для определения факторов внутренней и внешней среды влияющих на деятельность предприятия.

**Таблица 9. – Анализ внутренней и внешней среды ИП Самовский**

	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Снижение цен на услуги.</li><li>– Освоение новых услуг.</li><li>– Привлечение новых рекламодателей.</li><li>– Налаживания партнерских связей – взаимосотрудничеством.</li></ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Экономические колебания с угрозой финансового кризиса.</li><li>– Рост уровень конкуренции.</li><li>– Снижение уровня покупательской способности рекламодателя.</li><li>– Рост цен на услуги мастерских и других сопутствующих компаний.</li><li>– Риск невыполнения обязательств перед рекламным агентством.</li></ul>
Сильные стороны: –Опыт работы на рынке. –Гибкая ценовая политика. –Предоставление качественного, широкого вида услуг. –Самостоятельный баланс.	<p>–Возможность увеличения объёмов предоставления услуг.</p> <p>–Обучение сопутствующим новым видам рекламных услуг.</p> <p>– Достижение более прочной позиции на рынке.</p> <p>–Проведение анализа по изучение видов услуг, которые сможет предоставлять компания.</p>	<p>–Прогнозирование и планирование, с целью избежания падения спроса.</p> <p>–Разработка гибкой ценовой политики.</p> <p>–Нейтрализация возможных конкурентов путем роста количества оказания услуг и их качеством.</p> <p>–Изучение деятельности конкурентов и их учет в маркетинговой и производственной деятельности.</p> <p>–Тщательное изучение подзаконных актов по основным законам, а также внимательное слежение за ситуацией в стране.</p> <p>–Анализ финансового</p>

		положения рекламодателей перед заключением договоров, предоплата.
Слабые стороны: – Слабое материальное стимулирование сотрудников. – Нераспределенная нагрузка на сотрудников. – Недостаточная доля рынка. – Отсутствие собственного оборудования для всех видов предоставляемых услуг. – Нерегулярность спроса из-за отсутствия достаточной постоянной клиентской базы.	–Повышение квалификации сотрудников. –Повышение качественных характеристик услуги. –Поиск альтернативных видов или компаний по производству услуги. –Разработки собственного сайта и запуск его в сети, наполнение контентом. – Самореклама, позиционирование себя в потенциальных средствах и источниках рекламы.	–Разработка стимулирующей программы для мотивации работы сотрудников. –Поиск, привлечение, корпоративных клиентов специальными предложениями. –Разработки системы подходящих предложений для долгосрочных контрактов на предоставление услуг, системы скидок. –Необходимость в проведении анализа состава и структуры по отношению дебиторской и кредиторской задолженности по рекламодателям и поставщикам. –Поиск новых поставщиков услуг мастерских и компаний по наружной рекламе, сократив расходы. – Выработка новой стратегии, которая позволит укрепить свой потенциал и предотвратить неприятности, исходящие из внешней среды.

На основе SWOT-анализа можно сделать следующие выводы: Анализируя деятельность ИП Самовский на рынке рекламных услуг, можно сделать вывод, что в целом позиция рекламного агентства недостаточно прочная, директор ИП ведет политику приспособления к потребностям целевых потребителей.

Во внешней среде существует угроза ещё большего ужесточения конкуренции, для этого необходимо пересмотреть политику ИП, с целью детального изучения деятельности конкурентов маркетинговой и производственной деятельности.

Таким образом, на основании выявления основных проблем организации, можно сделать следующий вывод: ИП «Самовский», обладает достаточным потенциалом для разработки стимулирующей программы для сотрудников, повышением квалификации сотрудников, во избежание текучести кадров и повышением качества услуг. Политика ИП должна изначально иметь целью максимального удовлетворения потребностей рекламодателя. За счет использования возможностей, предоставляемых внешней средой, можно ликвидировать слабые внутренние стороны.

Неиспользование возможностей может привести к превращению их в угрозы, так как ими могут воспользоваться конкуренты.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование компании отражает разработку по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Разработка стратегий проведена с целью устранения недостатков компании, созданием устойчивой позиции на рынке, для повышения конкурентоспособности и реализации своего потенциала в условиях современного рынка.

В процессе исследования были решены следующие задачи:

1. Обозначены основные особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
2. Изучен процесс управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.
3. Рассмотрены основные направления совершенствования управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла.
4. Проведено исследование предприятия.
5. Проведен анализ основных жизненных показателей в деятельности предприятия.
6. Проанализировано основное поведение организации на различных этапах жизненного цикла.
7. На основании исследования деятельности предприятия, были выявлены основные проблемы в деятельности организации.
8. Разработаны основные мероприятия по совершенствованию управления поведением организации.
9. Подсчитана экономическая эффективность проведенных мероприятий.

Объектом исследования является ИП Самовский РГ специализирующееся на рекламных услугах.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что для рекламной компании на всех этапах жизненного цикла, основной целью является глубокое проникновение на рынок и закреплении на нем. Также

идет направление усилий на увеличение темпа роста и объемов выручки от реализации рекламных услуг.

Эти исследования, прежде всего, направлены на повышение эффективности рекламной деятельности, снижения риска ее проведения, лучшее использование финансовых средств. Исследования эффективности рекламной деятельности помогают добиваться рекламных целей быстрее и с меньшими затратами.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абдулина, В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации [Электронный ресурс] / В.Э. Абдулина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2015. - №3. Ч.1. - URL: <http://ekonomika.s nauka.ru/2015/03/4148> (дата обращения: 29.04.2017).
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. - СПб: Питер, 2007. – 384 с.
3. Акулов, В.Б. Теория организации [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. - Петрозаводск ПетрГУ, 2002. — Режим доступа. — URL: <http://www.aup.ru/books/m150/> (дата обращения: 13.05.2017)
4. Антипов, М.И. Определение стратегии предприятия на основе данных финансового анализа и оценки жизненного цикла организации [Электронный ресурс] / М.И. Антипов. —2009. — URL: <http://www.finanalis.ru/litra/324/9705.html> (дата обращения: 13.05.2017)
5. Артищев, А.Б. Теория жизненных циклов основанная И. Адзесом и Российская действительность [Электронный ресурс] / А.Б. Артищев. — 2014. — URL: <http://artishev.com> (дата обращения: 13.05.2017)
6. Архипов, В.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.П. Архипов, О.Р. Верховская. - СПб: СПбГУЭФ, 2007. — 308 с.
7. Баринов, В. А. организационное проектирование: учебник / В. А. Баринов. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 384 с.
8. Богданов, А. А. Всеобщая организационная наука (текнология) / А. А. Богданов. — М., 2012. – 304 с.
9. Бурганова, Л. А. Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 139 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. — М.: ИНФРА-М, Магистр: 2010. — 576 с.