

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/nauchno-issledovatel'skaya-rabota/141881>

**Тип работы:** Научно-исследовательская работа

**Предмет:** Управление

-

Инструменты управленческого консультирования руководителя на стадиях жизненного цикла организации

По мнению довольно большого числа исследователей, таких как И.Азидес, Л.Грейнер, полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, выход на рынок, интенсивный рост, стабилизацию и кризис (спад). На каждой стадии жизненного цикла для управления организацией используется свой управленческий инструментарий. Встречаются руководители, гибко подстраивающие используемый управленческий инструментарий под изменяющуюся организацию, но встречаются и такие которые не могут сделать данный переход .

Стадия формирования организации. Под данной стадией будем понимать период жизненного цикла организации, при котором собственник компании, увидев рыночную нишу, принимает решение о начале бизнеса. Происходит активное инвестирование ресурсов в бизнес, подбирается рабочая команда, закупается сырье, устанавливается оборудование. Одной из главных проблем данной стадии является отсутствие глубокой стратегической проработки рынка. Чаще всего руководители понимают необходимость серьезной проработки вопросов приобретения оборудования, поиска поставщиков сырья, установление связей с ключевыми покупателями. Вопросы стратегического маркетинга обычно остаются менее проработанными.

Есть несколько причин отсутствия серьезной маркетинговой проработки: нет достоверных статистических данных по рынку, отсутствует серьезная маркетинговая культура у значительной части руководителей, высокая сложность получения достоверных рыночных данных и т. п. Вместе с тем не проводя предварительную работу по стратегическому маркетингу руководитель очень серьезно рискует. Пока в России шло формирование рынка, была возможность начинать бизнес без предварительного подробного анализа. Сегодня рынок сложился в большинстве отраслей. Поэтому вероятность провала нового бизнеса возросла.

Есть перечень базовых инструментов, которые применяет руководитель на данной всех стадиях жизненного цикла:

- SWOT-анализ - инструмент позволяющий проанализировать состояние внешней и внутренней среды с помощью экспертов. Позволяет находить уникальные комбинации как для устранения слабых сторон организации и угроз внешней среды, так и для использования сильных сторон и возможностей;
- Карта рынка - графическое изображение основных игроков рынка, с уровнем торговой наценки, позволяет увидеть состояние отрасли;
- сегментация рынка - разбивка всех потенциальных покупателей и потребителей на группы-сегменты и выбор целевых сегментов;
- Основные динамики рынка - графики показывающие изменение реализации продукции в течении временного цикла. Чаще всего за временной цикл берется календарный год. Позволяют увидеть колебания спроса, вызванные сезонностью, праздничностью, особенностями заготовки сырья и т. п.;
- Бенчмаркинг - анализ работы основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон.

Стадия выхода на рынок. Данный период характеризуется началом интенсивных продаж готовой продукции (услуг). Идет захват рынка. Одной из главных проблем стадии является неверная разработка комплекса маркетинга.

Вышеуказанные инструменты помогают руководителю определить в каком положении находится бизнес в настоящее время и какие перспективы и угрозы существуют.

Также на стадии создания организации применяются следующие инструменты:

Мониторинг рынка - регулярный сбор информации по ценам, потребителям, рекламе, каналам сбыта.

Данные мониторинга позволяют вовремя увидеть и отреагировать на изменения рыночной ситуации, а организация мониторинга не требует больших ресурсов.

Современное предприятие позиционируется как сложная многофункциональная система. Успешность его

производственно-финансовой деятельности и дальнейшее устойчивое развитие зависит от влияния множества разнонаправленных внутренних и внешних факторов. Именно поэтому руководитель должен проводить постоянный анализ внешних факторов.

К внешним факторам относятся переменные факторы, находящиеся за пределами хозяйствующего субъекта и не являющиеся областью непосредственного влияния со стороны его менеджмента. Всю совокупность внешних факторов условно можно рассматривать в виде двух групп: факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия.

К первой группе факторов относятся поставщики, потребители и конкуренты.

В числе факторов второй группы надо отметить экономические факторы (темпы инфляции, условия займов, уровень безработицы и т.д.); государственные (налоговое, таможенное, бюджетное законодательство); общественные (демография, нормы общества и др.).

К внутренним факторам относятся:

- производство;
- стратегический менеджмент;
- финансы;
- организационная структура;
- сотрудники.

Рекрутинг персонала - набор специалистов из конкурирующих организаций для быстрого получения результата.

Ценовое поле - таблица, в которую сведены все ценовые прейскуранты. Данный документ позволяет устранить рассогласование в прейскурантах при большом ассортиментном перечне.

График вывода на рынок новых видов продуктов - таблица, в которой описан весь процесс по выводу нового продукта на рынок от разработки идеи до начала продаж.

Когда компания перешла на стадию интенсивного роста возникает потребность в применении других инструментов управленческого консультирования. В данном положении организация захватила долю рынка и продолжает активно развиваться. На данной стадии становится необходимостью сместить фокус внимания руководства к постановке регулярного менеджмента.

Базовые инструменты для стадии роста:

- Игровое моделирование деятельности - проводится в виде общего собрания подразделения в ходе которого проигрывается один или несколько бизнес-процессов;
- Матрица функционального закрепления - таблица, в которую по каждой функции заносится: кто осуществляет планирование данной функции, кто организует исполнение планов, кто мониторит исполнение планов;
- Организационная схема и структура. Организационная схема позволяет выделить основной, вспомогательный и непрофильный бизнесы и, соответственно, провести изменение в организационной схеме. А на базе оптимизированной организационной схемы разрабатывается оптимизированная организационная структура по каждому бизнесу;
- Описание ключевых бизнес-процессов. Подобная формализация позволяет увидеть и принять решение по оптимизации протекающих бизнес-процессов.

Именно на данной стадии роста ощущается потребность в активном привлечении персонала и его обучении. В данном аспекте руководитель либо сам является исполнителем данной задачи, либо привлекает наставников.

Являясь центральной фигурой в системе наставничества, руководитель принимает на себя несколько важных и взаимосвязанных ролей:

- наставник – профессионал, способный продемонстрировать лучшие образцы профессиональной деятельности;
- наставник – педагог, учитель, способный научить эффективным способам работы и профессионального поведения;
- наставник – руководитель, реализующий полноценный управленческий цикл со своим наставляемым – планирование работы, организацию рабочего места, мотивацию трудовой деятельности, регулирование и контроль выполнения заданий, оценку полученных результатов;

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб.: Питер, 2007. - 384 с.

2. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент». - 2002. - С.76-94.

3. Сорвина О.О. Теоретико-множественное представление бизнес-процессов как инструмент повышение эффективности и структурно-функционального моделирования // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки . 2019. №2-1
4. Ситуационные исследования: по материалам Всероссийского семинара / под общ. Ред. Н.М.Солодухо. Казань, Изд-во Казанского государственного технического университета. 2015. 184
5. Сухоруков А.М. Инструменты управленческого консультирования руководителя на различных стадиях жизненного цикла организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2008. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-upravlencheskogo-konsultirovaniya-rukovoditelya-na-razlichnyh-stadiyah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii> (дата обращения: 14.12.2020).
6. Таланова Н.В., Алексеева Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом // Вестник Российского университета кооперации.-2015. – №3(21).-С. 73
7. Управление бизнес-процессами внутри предприятия / А. С. Селиверстов, В. В. Постнов, Д. Ю. Уткин [и др.]. — Текст : непосредственный, электронный // Экономическая наука и практика : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2018. — С. 46-48. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14018/> (дата обращения: 28.04.2020).
8. Федюкова Г.Х., Барт Т.В. Комплексный подход к организационному проектированию на предприятиях малого бизнеса // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. – 2017. - №1. – С.74-79.
9. Чалдаева Л.А. Риски современного предпринимательства: характерные особенности и практика эффективного управления. Развитие предпринимательства и бизнеса в современных условиях: методология и организация. Монография / Под общ.ред. ректора Финансового университета, д.э.н., профессора М.А. Эскиндарова. – М., Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2017. – 466 с.
10. Чукарин, А. В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А. В. Чукарин. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 512 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/nauchno-issledovatel'skaya-rabota/141881>