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/vkr/377891

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Производственный менеджмент

Введение 3
1.Теоретические аспекты изучения эффективности управления развитием организации 5
1.1.Понятие и сущность управления развитием предприятия 5
1.2.Основные направления и элементы развития организации 12
1.3.Методы измерения эффективности управления развитием организаций 23
2.Анализ эффективности управления развитием организации ООО «Техник» 30
2.1.Организационно-экономическая характеристика организации 30
2.2.Анализ управления развитием организации ООО «Техник» на современном этапе 37
2.3.Оценка эффективности управления развитием организации 43
3.Совершенствование управления развитием организации ООО «Техник» 51
3.1.Разработка направлений по улучшению развития организации 51
3.2.Оценка эффективности разработанных рекомендаций 60
Заключение 64
Приложения 66
Список используемой литературы 68

1.1.Понятие и сущность управления развитием предприятия

Стратегия развития предприятия – это процесс определения и установления целей развития организации, которая хочет вести успешную деятельность на рынке.
Для того чтобы построить эффективную стратегию развития, необходимо учесть все факторы, которыми располагает фирма: от финансовых до человеческих ресурсов. Анализ данных факторов входит в систему стратегического планирования компании.

Рисунок 1 - Общая схема проектирования стратегии предприятия [10, с.213]

Цель первой стадии развития стратегии заключается в сборе информации. Так, предприятие должно собрать определенный пласт информации и данных из различных сфер своей деятельности, чтобы грамотно принимать решения управления своим развитием.
Рассмотрим основные функции, которые выполняет система стратегического планирования на предприятии для сбора необходимой информации:
1. сформировать условия для самоорганизации сотрудников (разработать и внедрить задачи и цели развития компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе с учетом текущего положения дел и финансовой ситуации в компании. Также важно составить нужную документацию и регламент деятельности работников, которые нацелены на достижении заявленных результатов);
2. определить ключевую идею бизнеса деятельности (она проявляется в том, что предприятие хочет сделать на рынке и для общества помимо получения прибыли);
3. создать систему выполнения стратегических задач компании (в рамках системы производства, кадровой политики, инвестиционного проектирования);
4. организовать выполнения плана полследующего развития (здесь важно проанализировать управленческие проблемы, сформировать нужные инструменты для их разрешения в быстром темпе, направить больше усилий на успех);
5. установить обратную связь со своим коллективом (это важно для того, чтобы фирма понимала, достигает ли она своих целей, насколько работники понимают это).
Второй этап развития стратегии предприятий заключается в том, чтобы провести комплексный анализ тенденций развития внешней окружающей среды, в которой функционирует компания, внешних факторов, влияющих на его деятельность и управленческие решения. Внешний анализ проводится с помощью

различных инструментов, которые включают методы SWOT, PEST-анализа.
Изучение микросреды, рынка, на котором действует предприятие, его участников и посредников, является важным элементом изучения стратегического развития компаний.
Изучение макросреды, а именно политических, экономических и социальных тенденций развития общества на уровне государства, оказывает еще большее влияние на организацию.

Рисунок 2 - Разновидности стратегического анализа [10, с.215]

На второй стадии планирования стратегии развития предприятия проводится выбор тех действий, которые компания может спланировать и предпринять в отношении своего дальнейшего развития в перспективном свете.
На следующей стадии предприятие должно практически реализовывать свой выбор.
В итоге компания подходит к завершению планирования стратегии развития, проведя комплексный внутренний и внешний анализ своего развития на всех этапах. При этом за основу берется все данные и информация, которые получаются на каждой стадии разработки стратегической направленности.
Получается, что предприятие, которое преследует цель своего развития, должно считаться с окружающей средой, учитывать интересы других групп.

Рисунок 3 – Учет факторов в концепции устойчивого развития [23]

Чтобы оценить эффективность выбранного пути развития предприятия, для этого необходимо проанализировать ряд основных и дополнительных показателей [6]:
-производственно-хозяйственной деятельности;
-финансовых показателей;
-экологических факторов;
-технологий,
- конкурентов,
-основных групп клиентов,
-научного потенциала.

Рисунок 4 – Концепция устойчивой компании [22]

Виноградов А.Г. в статье «Устойчивость развития предприятия: социально-экономический аспект» утверждает, что развитие организаций включает в себя изучение в количественном понимании показателей социально-экономической системы во времени [7].
При этом многие аналитики сосредотачивают свое внимание на том, чтобы оценивать эффективность выбранной стратегии развития на базе итогов финансово-хозяйственной деятельности. Конечно, прибыль действительно выступает мерилом успешности компании, однако не может быть всеобъемлющим показателем. Необходимо также учитывать и такие моменты, как кадровый и технологический потенциал, след, который оставила компания в своей общественной деятельности

Рисунок 5 – Связь аспектов устойчивого развития с главной стратегией фирмы [23]

Если мы посмотрим статью Лысякова В.Ф. «Методологические аспекты определения направлений устойчивого развития угольного предприятия», то заметим, что реализация стратегии развития нуждается в теоретическом обеспечении на всех уровнях (на уровне предприятия, отрасли, государства) [14].

Рисунок 6 – Взаимосвязи концепции устойчивого развития [22]

Салимова Т.А. в статье «Инструментарий оценки устойчивого развития организации» говорит, что понятие

развития ассоциируется с корпоративной устойчивостью и способностью достигать успеха. Салимова отмечает, что стратегия развития организация связана с концепцией долгосрочной реализации целей и перспектив деятельности фирм, которые вступают на рынок в конкурентную борьбу. Это происходит на разных уровнях [18].
Компания должна иметь целью не только достижение устойчивого финансового результата, максимизацию прибыли и доходов. Но и приносить какой-то социальный эффект от своей деятельности, сохранять свои позиции на рынке путем планомерной борьбы с конкурентами и улучшения своих преимуществ и сильных сторон. Это покажет, насколько фирма удовлетворяет потребности своих потребителей.
Таким образом, анализ точек зрения различных авторов на понятие стратегии развития предприятия позволяет сделать вывод, что стратегия развития включает в себя помимо внутренних факторов предприятия, также и внешние условия и факторы.
Стратегия развития включает в себя экономические, экологические и социальные цели и действия [19, с.132].
Таким образом, стратегия развития не может идти вразрез от общественных институтов, государства в целом. Она учитывает интересы различных групп, а также социальный и экологический аспект своей деятельности. Цель данной стратегии заключается в обеспечении долгосрочного развития предприятия на рынке.

1.2.Основные направления и элементы развития организации

Развитие бизнеса - это стратегия, используемая для поиска новых перспектив и их развития, чтобы способствовать росту бизнеса.
Согласно Forbes, развитие бизнеса - это “создание долгосрочной ценности для организации за счет клиентов, рынков и взаимоотношений”. Это упрощенное определение, и оно по-прежнему сталкивается с препятствием, связанным с попыткой охватить огромный спектр обязанностей, которые входят в данное понятие. Каждое усилие, направленное на развитие бизнеса, - это деятельность, которая помогает сделать бизнес лучше.

Рисунок 7 – Система управления развитием предприятия

Самый простой способ понять развитие бизнеса - это оценить, насколько эффективно он работает над улучшением всех своих отделов. Это помогает улучшить продажи и прибыль в перспективе. Когда дело доходит до развития продаж, больше внимания уделяется исследованию и выявлению потенциальных клиентов и продвижению их через процесс продаж для заключения сделки.
Развитие бизнеса включает в себя поиск новых способов роста и формирование партнерских отношений, которые могут помочь открыть двери для новых рынков и возможностей.
Развитие нового бизнеса означает, что существующая компания разрабатывает план по внедрению нового продукта или услуги в рамках новой бизнес-модели на относительно неизвестном рынке. Это согласуется с развитием бизнеса, потому что оно направлено на расширение и получение большего дохода для компании. В отличие от развития бизнеса, развитие нового бизнеса выводит компанию за пределы ее зоны комфорта и пробует тактику, которую компания ранее не пробовала.
Сотрудники, которые работают в отделе разработки бизнеса, называются представителями по развитию бизнеса. Они работают практически со всеми подразделениями, поскольку они ищут и внедряют новые стратегии, цели, перспективы и тактику для компании. Поскольку они работают со многими людьми и обладают различными наборами навыков, они должны подходить к переговорам с определенным опытом.
Учитывая широкий круг обязанностей, невозможно перечислить все виды деятельности, которые идут на развитие бизнеса. Тем не менее, вот ключевые задачи:
-Изучение тенденций отрасли, истории компании, конкурентов и перспектив
-Отображение заинтересованных сторон
-Определение возможностей для роста
-Стратегии мозгового штурма
-Эксперименты с бизнесом
-Лидогенерация
-Квалификация персонала

-Межведомственное управление проектами
-Управление партнерством
-Анализ данных.

Рисунок 8 - Кратко-, средне- и долгосрочные цели организации [22]

Стратегия развития включает в себя основные задачи и цели.
Эти цели ставятся в области краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периода, в течение которого компания собирается работать на рынке.
Таким образом, все ставящиеся перед компанией цели в итоге сводятся к тому, чтобы сделать ее финансово устойчивой во времени.
Рисунок 9 - Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации [23]

Весь спектр целей и задач любой сферы из любой сферы народного хозяйствования будет затрагивать так или иначе несколько направлений и областей:
1.финансы
2. продажи
3. персонал
4.производство.
На рисунке 10 показано дерево целей компании, которое и включает в себя основные элементы целей и задач, выполняемых современным предприятием как основные элементы стратегии развития.

Рисунок 10 - Дерево целей организации [22]

Деятельность по созданию стратегии бизнеса вращается вокруг реализации стратегии развития бизнеса.
Для того чтобы поставить ее наиболее четко и ясно перед предприятием, стратегия должна иметь некоторые характеристики и свойства в соответствии с подходом SMART [9, с.175]:
S – конкретность цели,
M – измеримость цели,
A – достижимость цели,
R – актуальность цели,
T – ее ограниченность во времени.

Рисунок 11 - Критерии SMART – цели [23]

Для обеспечения развития предприятие должно учитывать все факторы.
Все стратегии начинаются с плана и целей — для этого нужно разрабатывать свою собственную стратегию развития бизнеса, выполнив следующие действия:
1. Создать высоту цели
Разработать несколько целей и посмотреть, какие из них наиболее эффективны.
2. Перечислить свои цели
Такая целевая система - отличный инструмент для достижения целей развития бизнеса. Разумные цели - это те, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и своевременными.
Например, хорошей разумной целью для стратегии развития бизнеса может быть: “Предприятие будет стремиться увеличить время первого реагирования на проблемы клиентов за счет увеличения численности персонала службы поддержки клиентов с 10 до 15 человек в ближайшие три квартала”.
Следуя интеллектуальной системе, нужно согласовывать свои цели с целями других отделов и убедиться, что они достижимы с текущими ресурсами.

Рисунок 12 – Внешняя и внутренняя сфера деятельности предприятия

3. Провести SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Это эффективный инструмент для развития бизнеса, потому что он помогает точно определить области роста. Лучший способ использовать SWOT - это выбрать конкретный аспект бизнеса для анализа. При проведении SWOT-анализа нужно учитывать следующие вопросы:
-Какие потребности клиента решают услуги/продукты?
-Каково ценностное предложение?
-Существуют ли какие-либо препятствия на пути достижения целей?
Также можно связать это с заявлением о позиционировании, чтобы помочь в проведении анализа. Если нужно запустить новый продукт, можно посмотреть, что компания делает хорошо, что она делает плохо, где она может упускать возможности и что другие компании могли бы делать лучше.

Рисунок 13 – SWOT-анализ предприятия

4. Определить свою аудиторию
Далее определить свою целевую аудиторию — это может помочь определить, кого привлечь в качестве потенциальных новых клиентов. Можно сделать это с помощью:
-Анализ конкурентов
-Создание преимуществ
-Определение отраслевых тенденций.
5. Провести исследование рынка
Провести исследование, чтобы определить, кто конкуренты и в чем нуждаются клиенты.
Можно получить ценную информацию о потребностях аудитории с помощью опросов клиентов. 80% компаний, которые демонстрируют ежегодный рост, используют опросы для сбора данных об опыте работы с клиентами.

Рисунок 14 – Направления исследования рынка

6. Указать свои ключевые показатели эффективности
Чтобы оценить успех плана стратегии развития, необходимо определить измеримые точки данных, с помощью которых можно документировать положительные (или отрицательные) результаты. Можно сделать это с помощью ключевых показателей эффективности (KPI).
В зависимости от того, что оценивается, эти ключевые показатели эффективности стратегии могут варьироваться от изменений выручки до потенциальных клиентов и коэффициентов конверсии. Важно то, что выбираются конкретные ключевые показатели эффективности в дополнение к своему плану.
Некоторые ключевые показатели эффективности для стратегии любого бизнеса включают:
-Созданные возможности
-Отправленные на рынок предложения
-Выполненные операции по продажам
-Скорость привлечения клиентов
-Выручка.

Рисунок 15 – Показатели эффективности предприятия

7. Планировать бюджет
Возможно, самым важным аспектом плана стратегии развития является бюджет. Компания должна быть в состоянии позволить себе план, прежде чем одобрить его и приступить к реализации. Придерживаться реалистичности предлагаемого бюджета. Обязательно включить эти элементы в свой бизнес-бюджет:
-Балансовый отчет
-Отчет о движении денежных средств
-Справка о доходе.
8. Сосредоточиться на качественном обслуживании клиентов
Высококачественное обслуживание клиентов должно быть на первом месте - это может быть причиной того, что клиент выберет фирму, а не конкурента. Поддерживать хорошую клиентскую поддержку и с существующими клиентами, чтобы гарантировать прочные отношения. Кроме того, если у них постоянно

есть положительный опыт работы с командой.
9. Составить план продаж
Стратегия развития бизнеса не является целостной без плана продаж. План продаж помогает наметить стратегию продаж и включает:
-Цели и задачи компании
-Стратегия о том, как достичь этих целей
-Командные роли и обязанности
-Мониторинг эффективности и контрольные показатели.
Хотя это сосредоточено вокруг отдела продаж, это можно предоставить команде разработчиков бизнеса.
10. Внедрить процесс
Как только есть четкий план развития, его реализация в идеале становится простым вопросом контроля. Шаги по внедрению будут варьироваться в зависимости от параметров плана, но вот несколько вещей, о которых следует помнить:
Проводить регулярные совещания: межведомственные статусные совещания, чтобы все были в курсе событий.
Оптимизировать коммуникацию: упростить доступ к данным с помощью соответствующего программного обеспечения, включая программное обеспечение для генерации лидов и автоматизации отдела продаж (SFA).
Развитие бизнеса - это долгосрочный рост, поэтому нужно следить за тенденциями.
План стратегии развития согласуется с планами отдельных отделов: менеджеры по продажам также отвечают за постановку целей для своей команды, и эти цели так же важны. Четкая коммуникация и программное обеспечение SFA могут гарантировать, что цели не противоречат друг другу.
Использовать CRM для согласования планов развития бизнеса.

Рисунок 16 – Система CRM

Для организации имеет важнейшее значение правильная постановка направлений своей деятельности в рамках разрабатываемой стратегии.
Таким образом, стратегия организации базируется на изучении внутренних факторов развития предприятия в соответствии с внешней средой.

1.3.Методы измерения эффективности управления развитием организаций

Устойчивая стратегия развития направлена на позитивное воздействие на одну или обе эти области, тем самым помогая решить некоторые из наиболее острых проблем бизнеса.
Эффективное руководство и стремление к успеху должны соблюдаться в рамках стратегии компании. Стратегии, способствующие снижению затрат, повышению операционной и энергетической эффективности, экономии ресурсов, являются наиболее эффективными стратегиями любой компании.
Если фирма начинает строить корпоративную стратегию развития, то есть пять ключевых областей, на которых следует сосредоточиться [16, с.76]:
- взаимодействие с заинтересованными сторонами;
- оценка рисков развития;
- сбор правильных данных и постановка целей;
- поиск обратной связи.
Стратегия развития обеспечивает согласованную основу для сосредоточения инвестиций и повышения эффективности работы, а также привлечения внутренних и внешних заинтересованных сторон. Отправной точкой для любой стратегии должно быть то, почему компания находится в бизнесе.
Развитие в значительной степени связано с людьми, их благосостоянием и справедливостью в их отношениях друг с другом в условиях, когда дисбаланс между природой и обществом может угрожать экономической и социальной стабильности [10, с.102].
Эффективность развития определяется тем, поскольку прибылен бизнес, может ли он повысить ценность бренда и репутацию, обеспечить платформу для инноваций, помочь привлечь и удержать персонал, добиться лучшего роста, сократить расходы и укрепить отношения с заинтересованными сторонами.

Рисунок 17 – Эффективность стратегии предприятия

Цель повышения эффективности стратегии состоит в том, чтобы оказать положительное влияние на любую из областей деятельности предприятия.
Для оценки эффективности стратегии следует оценить показали:
- коммерции
- производства
- финансов
- организации
- инноваций
- персонала
- экологии.

Рисунок 18 – Показатели эффективности стратегии развития [24]

Хотя корпоративная социальная ответственность принята многими компаниями, немногие из них практикуют ее с какой-либо формальной стратегией, и общая ситуация, похоже, представляет собой портфель разрозненных программ и инициатив, некоторые из которых поддерживают основную стратегию, а другие кажутся смежными и дискреционными.
Разнообразие потенциальных инициатив стратегии развития - это одна из проблем; однако разработка стратегической ориентации осложняется тем, что каждая компания имеет свой уникальный набор движущих сил и мотиваций для устойчивого развития, а идеи и ответственность за эти инициативы исходят от всех частей и уровней организации [12]. Более того, хотя имеет смысл определить конкретную бизнес-логику и обоснование для каждой инициативы, реальность такова, что компании часто берут на себя задачи и проекты, которые практически не связаны с их основными компетенциями или стратегией.
Серьезный интерес к стратегии развития обусловлен появлением двух сложных условий, которые теперь должны быть решены всеми компаниями:
1.растущий интерес к развитию
2.необходимость взаимодействия с широким кругом заинтересованных сторон, выходящих за рамки владельцев бизнеса (т.е. поставщиков, дистрибьюторов, сотрудников, профсоюзов, групп специальных интересов, правительственных учреждений и конкурентов).
Эти условия нисколько не облегчили стратегическое планирование, поскольку они увеличивают уровни непредсказуемости и риска в любой среде компании, и ответом на это стало развитие новой дисциплины - стратегического планирования.
Для того чтобы повысить эффективность развития компании, необходимо осуществить стратегическое планирование.

1. Бариленко В. И. Бизнес-анализ как важный вид консалтинговых услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — № 4. — 2018. — С.202-207.
2. Бариленко В. И. и др. Основы бизнес — анализа: учебное пособие. / под ред. В. И. Бариленко. — М.: КНОРУС, 2019. — 272 с.
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2017. - 256 с.
4. Башкатова Ю.И. Управленческие решения/ учебник для студентов экономических специальностей. – М: Инфра-М, 2018. – 271 с.
5. Бердников В. Основы бизнес – анализа. – М.: КНОРУС, 2019. – 495 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент организации. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 162 с.
7. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 248 с.
8. Дэвенпорт Т. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать. – М.: Дашков и К, 2019. – 626 с.
9. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2018. - 432 с.
10. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: регламентация и управление. – М.: Дашков и К, 2019. – 386 с.

11. Конрад К. Бизнес – анализ. – М.: Вильямс, 2018. – 576 с.
12. Каменски Х. Методы стратегического анализа.Доступ через http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035316/2008-4-5.pdf
13. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. - Harvard Business Review, January, 2018. – 62 p.
14. Паклин Н., Орешков В. Бизнес-аналитика. От данных к знаниям. – М.: Дело, 2018. – 371 с.
15. Репин В.В. , Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2019. – 419 с.
16. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2019. - 320 с.
17. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование: Учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 367 с.
18. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации. – М.: Юнити-Дана, 2019. – 275 с.
19. Шуляк П.Н. Финансы предприятия/П.Н. Шуляк. – М.: Дашков и К, 2018. – 502 с.
20. Чуев И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Дашков и К, 2018. – 367 с.
21. Янковская, В.В. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 425 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/vkr/377891