Филиал негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Санкт-петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права" в г. Удомля Тверской области

Экономический факультет

Специальность: менеджмент организации 080507.65

Учебная дисциплина

"Основы менеджмента"

Курсовая работа

На тему "Концепция развития жизненного цикла организации"

Выполнила

студентка I курса

экономического факультета

Заочного отделения, гр 1 э/з- у

Овечкина Анна Владимировна

Проверил к.э.н., доцент Кровш С.Ф.

Удомля

2010

Содержание

Введение

1. Понятие жизненный цикл организации

1.1 Анализ жизненного цикла

1.2 Механизм управления организацией по стадиям ее жизненного цикла и направления его совершенствования

1.3 Различные модели развития организаций

2. Основные ситуации взаимовлияния жизненных циклов спроса, технологи и товара

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Исследования в развитии организации наиболее актуальны в настоящее время. На Западе теории развития организаций придают важное значение, в российской экономике это ново, но российские экономисты уже проводят исследования по этапам развития предприятий и переносят модели западных коллег на российскую действительность.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрей других и делают свое дело лучше, чем другие.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организации как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Рассматривая развитие организации, нельзя не обратить внимание на такие компоненты как социальная культура, организационная структура, стратегия организации и прочие не менее важные аспекты, которые изменяются на каждом этапе жизненного цикла организации.

жизненный цикл управление спрос

1. Понятие жизненный цикл организации

Проектирование, развитие и поведение организации может быть описано посредством моделей, которые основываются на одной из процессорных теорий – теорий жизненных циклов. Не существует неизбежной линейной последовательности этапов в жизни организаций.

Значение моделей жизненных циклов определяется возможностью их использования для анализа организаций в проектах управленческого консультирования. Модели помогают структурировать получаемую об организации информацию. Определения этапа развития организаций позволяет избежать ошибок при определении их потенциала и планирования их дальнейшего развития.

Рассмотрим описание моделей, которые чаше других встречаются в литературе, кроме того, описанные модели рассматриваются в контексте российских реалий.

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами):

* становление,
* рост,
* зрелость,
* смерть.

Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

Жизненный цикл имеет следующий вид:

* зарождение и становление,
* рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка,
* зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем
* старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами.

В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже — других стадиях).

А.Становление

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения. В эту стадию входят следующие явления: зарождение , поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

Происходит создание организации. Основателем выступает предприниматель, в одиночку или с несколькими соратниками выполняющий все работы. В компанию на этой стадии часто приходят люди, привлеченные самой личностью создателя и разделяющие его идеи и надежды. Коммуникации между сотрудниками легки и неформальны. Все работают много и долго, переработки компенсируются скромными зарплатами, благодарностью начальства и надеждами на будущие доходы.

Контроль основан на личном участии руководителя во всех рабочих процессах. Организация не формализована и не бюрократизирована, для нее характерна простая структура управления. Основное внимание уделяется созданию нового продукта или услуги и завоеванию места на рынке. Следует отметить, что некоторые компании могут остановиться в своем развитии именно на этой стадии и существовать при таком стиле управления много лет.

На этом этапе организация является социосистемой так как она состоит из людей, принадлежащих единой или сходным парадигмам. Каждый член организации обладает собственными культурными представлениями и системой ценностей. Совместная деятельность, которую начинают вести члены организации, запускает процессы формирования знаний на индивидуальном уровне, когда опыт, получаемый каждым членом организации, перерабатывается в соответствии с личными убеждениями и представлениями. На этом же этапе начинается ярмарка знаний, когда в ходе совместной деятельности каждый член коллектива вольно или невольно демонстрирует собственную систему представлений, умения и навыки.

Фирмы возникают добровольно, потому что они представляют более эффективный метод организации производства. На первом этапе своего развития фирма ведет себя как серая мышка — подбирает зернышки, которые упускают из виду более крупные рыночные структуры.

На этапе возникновения фирмы очень важно определить стратегию конкурентной борьбы: Первая стратегия — силовая, действующая в сфере крупного производства товаров и услуг. Вторая стратегия -приспособительная: Задачи таких фирм: удовлетворять индивидуальные потребности конкретного человека. Третья стратегия: нишевая глубокая специализация производства — то, что организация может делать лучше других.

Б.Рост

Стадия развития. Этап коллегиальности

Этап коллегиальности — период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства). Происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны.

Успешность развития организации на этом этапе зависит:

• от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;

• от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;

• от готовности членов организации реализовывать решения лидера;

• от того, насколько эффективно построена коллективная работа.

Если отбросить индивидуальные особенности как лидера, так и членов организации, то все эти факторы определяются групповыми представлениями и ценностями — тем, что образует базис организационной культуры. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нeм успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном.

Осложняется тем, что создатели компании из предпринимателей должны превратиться в профессионалов-менеджеров. Это означает серьезное изменение стиля управления, к которому многие предприниматели оказываются не готовы. Поэтому на данном этапе нередки случаи приглашения профессиональных менеджеров со стороны и передачи им отдельных функций управления, а также обращения к консультантам для налаживания учета и контроля. В целом стадия роста характеризуется:

• увеличением числа сотрудников;

• разделением труда и ростом специализации;

• более формальными и обезличенными коммуникациями;

• внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

Главными задачами организации являются: создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг .

Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Процессы экстернализации (означает переход действия из внутреннего во внешний план) и комбинации знаний выходят за рамки индивидуального онтологического уровня и поднимаются до уровня группового и организационного: ценности отдельных членов коллектива трансформируются в групповые ценности, согласовываются цели, происходит формирование видения организации как отдельной сущности, осознание еe взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды.

Для максимально разностороннего и быстрого развития организации на этой стадии особое внимание следует уделять процессам комбинации и интернализации (процесс осваивания внешних структур, в результате которого они становятся внутренними регуляторами) знаний на организационном уровне. Это обеспечит распространение элементов организационной культуры среди всех членов организации.

В.Зрелость

Стадия зрелости. Этап формализации деятельности.

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

К этой стадии компания приходит с багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На этом этапе, 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.

Организация достигает лидирующего положения на рынке. По мере расширения ассортимента выпускаемой продукции и комплекса предоставляемых услуг создаются новые подразделения, структура становится более сложной и иерархической. Формализуются политика и распределение ответственности, усиливается централизация.

Зрелость организации означает, что ей удается сохранять устойчивое положение во внешней среде; показывает, что остальные процессы переработки опыта и встраивания его в существующую систему представлений имеют явное выражение в базисных представлениях организационной культуры и подкреплены мощно влияющими на членов организации артефактами.

Эти артефакты обеспечивают широкое распространение парадигм организации среди еe членов и передаются новичкам как история успеха. Если на предыдущих этапах развития организационная культура сильно подвержена любому влиянию со стороны культуры лидеров, внешней среды, то на этапе зрелости она становится обычным правом, оказывающим влияние на все стороны жизнедеятельности организации.

Г.Упадок

Этап реструктуризации

Период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей (стремление к комплексности, децентрализация, диверсифицирование рынков).

Стадия старости. Этап спада.

Этап спада — период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли; организация ищет новые возможности и пути удержания рынков (высокая текучесть кадров, нарастание конфликтов, централизация. Стадию старости организации определяется как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов, вытесняющих организацию с занятого рынка, или в исчезновении рынка.

В такой ситуации получаемый организацией реальный опыт не фиксируется в существующих знаниях организации. В результате базовые представления перестают адекватно интерпретировать реальные события, а провозглашенные ценности членами коллектива не воспринимаются как ценности. Это означает, что механизмы, обеспечивавшие трансформацию знаний организации, по каким-либо причинам исчезают и происходит разрыв в цепочках формирования знаний. Происходит накопление неформализованных знаний, которые между тем никаким образом не встраиваются в существующую систему представлений.

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой, происходит накопление организационных проблем. Менеджерам важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путем незначительных корректировок системы управления или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как менеджеры и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

1.1 Анализ жизненного цикла организации

Фазы жизненного цикла фирмы можно анализировать и при помощи динамики объемов производства. Достижение равновесия фирмы - того объема производства, когда прибыль становится максимальной, - прямой путь к переходу в новое качество. Не решение данной проблемы - движение в направлении умирания экономической организации, коей является фирма.

Даже самые успешные фирмы, "живущие" долго, не могут похвастаться, что после каждого жизненного цикла они становились крупнее, а их бизнес рос. Большие компании наиболее устойчивы по сравнению с мелкими, имеющими меньше ресурсов. Периоды, связанные с получением убытков, не являются исключениями в их "жизни". Главное для них – получение прибыли в конечном итоге, т. е. за весь период жизненного цикла (сегодняшние убытки могут быть покрыты предыдущими прибылями и накопленным в предыдущих циклах капиталом).

Например: В 1992 году крупнейшие компании Запада понесли такие убытки:

- "General Motors" - 23, 498 млрд. дол.,

- "Ford Motors" - 7,385 млрд. дол.,

- "IBM" - 4,965 млрд. дол., "IRI" (Италия) - 3,811 млрд. дол.,

- "Nissan" (Япония) - 448 млн. дол. (только в 1999 году данная корпорация после нескольких лет убытков приняла решение продать более трети своих акций, что означает передачу контроля над ее бизнесом другой компании, вероятно, французскому концерну "Reno"),

- "Dupont de Nemur" - 3,927 млрд. дол.,

- "Philips" (Нидерланды) - 511 млн. дол. Но это - элита мирового бизнеса, т. к. перечисленные компании входили в 1992 году в число 30 крупнейших мировых производителей.

Уже в 1994 году данные компании имели следующие прибыли: -"General Motors" - 4,9 млрд. дол.,

- "Ford Motors" - 5,3 млрд. дол.,

- "IBM" - 3,0 млрд. дол.,

- "Dupont de Nemur" - 2,73 млрд. дол.,

- "Philips" - 1,168 млрд. дол.

Убытки вновь имели "IRI" - 1,095 млрд. дол. и "Nissan" - 1,671 млрд. дол.

В настоящий момент все эти компании функционируют, большинство достаточно успешно. Исключение, как уже говорилось, составляет японская автомобилестроительная компания "Nissan". Итальянская "IRI" по-прежнему опирается на "государственное плечо". Еще более содержательный материал - списки крупнейших американских компаний, которые составляют основу для расчета индекса "Доу - Джонса" (30 наиболее успешных на данный момент компаний) за последние 100 лет. В списке 1996 года не было ни одной компании, которая бы присутствовала в нем до этого года в течение ста предыдущих лет. По убыванию срока пребывания (в годах):

1. General Electric - 93,
2. Texas Co. - 79,
3. Westinghouse Electric - 75,
4. General Motors - 72 ...

Время от времени любые организации, даже наиболее успешные, вынуждены приостанавливать свой бег, чтобы взглянуть на себя со стороны, оценить сложившуюся ситуацию, осмыслить собственный опыт и ответить на ряд важных вопросов:

— Что представляет собой наша организация сегодня?

— Чего мы достигли, чего — нет?

— Какие у нас накопились противоречия и трудности?

— Почему их не удается в полной мере преодолеть?

— Что нужно изменить для того, чтобы эти проблемы и трудности преодолевались легче и быстрее?

Жизненный цикл организации (ЖЦО) — точки "перелома": причины и антикризисные (инновационные) действия. Использование методики анализа ЖЦО производится для определения направления изменений в деятельности организации. Модель жизненных циклов является одним из инструментов менеджмента, наиболее объективно отражающим процесс развития предприятия. Согласно концепции жизненного цикла организации ее деятельность проходит пять основных стадий:

1. рождение организации: главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача — выход на рынок;

2. детство и юность: главная цель — получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача — укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда — планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;

3. зрелость: главная цель — систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача — рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда — разделение и кооперация труда, премирование в соответствии с индивидуальными результатами;

4.старение организации: главная цель — сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий, основная задача — обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие и прибылях;

5. возрождение либо исчезновение: главная цель состоит в обеспечении оживления всех функций; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача — омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.

Организационная диагностика проводится в несколько этапов с помощью специальных методов.

1. Анализ характеристик организации

2. Экспертное оценивание

3. Изучение и обсуждение стадий жизненного цикла

4. Обработка и анализ результатов

5. Комментарии и выводы. Анализ управленческих ошибок.

1.2 Механизм управления организацией по стадиям ее жизненного цикла и направления его совершенствования

Жизненный цикл организации это материальная основа, фазы цикла, средний срок жизни экономической организации, переход организации в новое качество. Массовое обновление основного капитала — материальная основа экономического цикла и жизненного цикла организации. Возникновение, становление, развитие, отмирание или переход в новое качество как фазы жизненного цикла.

Фазы жизненного цикла фирмы можно описывать и при помощи динамики объемов производства. Достижение равновесия фирмы — того объема производства, когда прибыль становится максимальной, — прямой путь к переходу в новое качество. Если данная проблема не решена, то намечается движение в направлении умирания экономической организации, коей является фирма.

Даже самые успешные фирмы, "живущие" долго, не могут похвастаться, что после каждого жизненного цикла они становились крупнее, а их бизнес рос. Большие компании наиболее устойчивы по сравнению с мелкими, имеющими меньше ресурсов. Периоды, связанные с получением убытков, не являются исключениями в их "жизни". Главное для них — получение прибыли в конечном итоге, то есть за весь период жизненного цикла (сегодняшние убытки могут быть покрыты предыдущими прибылями и накопленным в предыдущих циклах капиталом). Необходимо сказать, что в жизненном цикле фирмы очень важное место принадлежит четвертой (последней) фазе. Появляющаяся "вилка" или дает фирме возможность развиваться в будущем, или приводит к умиранию экономической организации.

Возможности развития в организационном плане предоставляются самые разнообразные. Это — слияния и поглощения компаний, создание финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. В результате появляется новая внутрифирменная структура, отличающаяся от предыдущей. Она может быть как более высокой иерархией (увеличивается количество "этажей" управления и, соответственно, затрат на координацию), так и более плоской (создание финансово-промышленных групп, переход к сетевым структурам и проч.).

Главным ориентиром при обосновании выбора направления развития производства по-прежнему являются технические возможности предприятия, а не изменения рыночной конъюнктуры. В данных условиях возникает необходимость разработки инструментов менеджмента, позволяющих обеспечить своевременную и адекватную реакцию предприятия на изменения внешней среды.

Одним из известных инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы, является модель жизненных циклов. Управление развитием предприятия на основе модели жизненных циклов дает возможность вырабатывать направление необходимых преобразований и последовательно и целенаправленно проводить изменения. В настоящее время в экономических науках описание жизненных циклов носит преимущественно качественный характер, в практической деятельности применение модели довольно ограничено из-за недостаточной проработки отдельных методологических моментов. Рассмотрены основные ситуации взаимовлияния жизненных циклов спроса, технологии и товара:

* Ситуация гармоничного рынка;
* Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере сбыта;
* Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства;
* Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства и в сфере сбыта;
* Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере сбыта при отсутствии спроса;
* Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства и сбыта при отсутствии спроса.

Разработан механизм управления развитием предприятия на основе модели жизненных циклов. Реализация механизма предполагает применение метода QFD (развертывание функции качества) и метода экспертных оценок в качестве инструмента управления внутриорганизационными изменениями. Использование механизма позволяет обеспечить обоснованный выбор управленческих решений по развитию промышленного предприятия в соответствии с изменениями требований окружающей среды.

Модель жизненных циклов является одним из известных инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы. На основе модели жизненных циклов можно проанализировать отдельные факторы, влияющие на организационную эффективность. Разнообразие видов жизненных циклов позволяет анализировать изменения, происходящие на различных уровнях управления промышленным предприятием.

По аналогии с представленной классификацией, выделено три иерархических уровня управления промышленным предприятием. На каждом уровне на предприятие оказывают влияние определенные группы факторов:

1. Макроуровень — факторы внешней среды косвенного воздействия;

2. Мезоуровень — факторы внешней среды прямого воздействия;

3. Микроуровень — факторы внутренней среды.

1.3 Различные модели жизненных циклов

Кроме всего прочие существуют различные авторы, которые считают, что организация развивается по своему собственному пути. Они составляют различные модели жизненных циклов тех или иных организаций.

А.Модель Доунса

Одна из ранних моделей принадлежит Доунсу, который рассматривал жизненные циклы государственных комитетов. Он предложил три важнейших стадий роста и развития.

Первая стадия - это борьба за автономию, которая может происходить перед формальным рождением организации или сразу после него. Она проявляется в попытках обретения легитимности и в борьбе за внешние ресурсы для достижения "порога выживаемости".

Вторая стадия - быстрый рост - характеризуется экспансией и акцентом на инновациях в творчестве.

Финальная стадия (замедления) проявляется в разработке правил процедур; здесь делается акцент на предсказуемости и координации, происходит формализация ролевых систем и снижение гибкости.

Б.Модель Липпитта и Шмидта

Модель, приложенная Липпиттом и Шмидтом, относится к деятельности деловой организации. Они попытались применить теорий развития личности к описанию создания, роста, фазы зрелости и гибели деловой организации, что бы понять и предсказать организационные кризисы и последствия.

На стадии рождения главные проблемы – это создание системы и достижения "порога выживаемости".

В юности основная задача – стабильность и завоевание репутации.

В зрелости преобладающими становятся достижения уникальности и реагирование на изменяющиеся потребности. Необходимыми составляющими процесса являются признание проблем, развитие общего понимания потребностей и их значимости для определения приоритетов.

Таким образом, в ходе развития организации задача руководства заключается в том, чтобы прояснить различия в приоритетах у разных групп и направить консолидированные усилия организации на разрешение проблем, которые являются важнейшими на данный момент. Липпитт и Шмидт полагают, что на каждой стадии соответствующие требования различны и менеджер, эффективный на одной из стадии, может быть совершенно неэффективным на другой. Концепция Липпитта и Шмидта основывается на идее, что в жизненном цикле организация проходит через последовательность стадии роста и каждый очередной кризис или ситуация требует специфического управления или реакции, необходимых для перехода к следующей стадии. Основным критерием для определения стадии развития являются действия, которые применяются для разрешения предсказуемых организационных кризисов, а не численность сотрудников в компании или ее доля рынка, т.е. здесь определяющим является качественная составляющая рынка. В последствии Липпитт назвал это моделью ситуационной конфронтации.

В.Модель Грейнера

Следующая модель развития организации была предложена Грейнером. Он полагает, что проходят через пять последовательных стадий.



На первой – предпринимательской стадий организация растет благодаря непрерывному творчеству. Вторая стадия – рост через директивное управление или рационализацию руководства. Третья стадия – рост через делегирование. Пятая стадия – рост через сотрудничество подразумевает проектирование матриц, спонтанность в управлении и увеличение организационной гибкости. Таким образом, модель Грейнера описывает переход от стадии, делающей акцент на творчестве и предпринимательстве, к формализации, а затем – к гибкости и адаптивности.

При построении своей модели Гейнер использовал пять ключевых характеристик возраст организации, размер организации, этапы эволюции, этапы революции и темп развития отрасли. Способ разрешения управленческих проблем на каждом революционном этапе определяет, будет ли компания двигаться дальше к следующей стадии эволюционного роста. Таким образом, каждый эволюционный период характеризуется конкретным стилем управления, который используется для достижения роста.

Важно отметить, что каждая стадия – это одновременно следствие предыдущей фазы и причина или основание для последующей.

Решающая задача менеджмента на каждом революционном этапе состоит в том, что бы найти новый набор организационных методов, который станет основой управления на следующем этапе эволюционного роста.

Модель Гейнера является попыткой скомбинировать теорию жизненных циклов с диалектикой. Она показывает, как компании могут превратить организационные кризисы в возможности для будущего роста.

Г.Модель Торберта

Торберт предложил модель развития, основанную на индивидуальных "менталитетах" членов организации. Эта модель была построена при работе с временными рабочими группами. Организация развивается по мере того, как её члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для повышения личностной межличностной эффективности. Модель Торберта описывает естественную последовательность, через которые организация может проходить, и конкретизирует менталитеты, определяющие каждую из них.

К сожалению, модель Торберта не дает четкого представления о процессах и стратегиях, необходимых для обеспечения описанной выше последовательности развития организации.

Д.Модель Катца и Канта

Еще одна модель была предложена Катцом и Кантом. Здесь основной изменяющейся характеристикой является её структура.

В жизненных циклах организации Катц и Кант выделяют три основные стадии. Первая называется стадия примитивных систем; здесь элементарные принципы производственной системы основаны на общих потребностях и ожиданиях членов организации.

На второй стадии – стабильной организации – во главу угла ставится координация и контроль поведения. На этой стадии возникают и неформальные структуры. Ключевой вопрос организационной и практики состоит в том, как направить энтузиазм и мотивацию неформальных групп на выполнение общеорганизационных задач.

Третья и финальная стадия развития организации, по Катцу и Канту, - это совершенствование структуры на основе выработки механизмов адаптации для взаимоотношения с окружающей средой, постоянная потребность в поддержке со стороны внешнего окружения и подсистемы, которые развиваются внутри организации, институционализируют взаимоотношения с внешней средой и гарантируют такую поддержку. На этой стадии происходит поддерживающих структур вблизи организационных границ.

Е.Модель Кимберли

Модель развития организации, представленная Кимберли, основана на продолжительном исследовании создания и развития инновационной медицинской школы. Кимберли полагает, что первая возможность идентифицировать стадию в развитии организации существует ещё до того, как организация действительно сформировалась.

Первая стадия включает упорядочение ресурсов и формирование идеологии.

Все это приводит ко второй стадии, когда происходит выбор "первоначальной движущей силы", наем сотрудников и получение поддержки от стратегических клиентов; здесь принимаются обычные дискретные решения.

Третья стадия включает формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности.

Четвертая стадия, институционализация, возникает, когда политика и правила становятся более жесткими, происходит формализация структуры, организация становится более консервативной и предсказуемой в своих ответах на воздействие внешней среды.

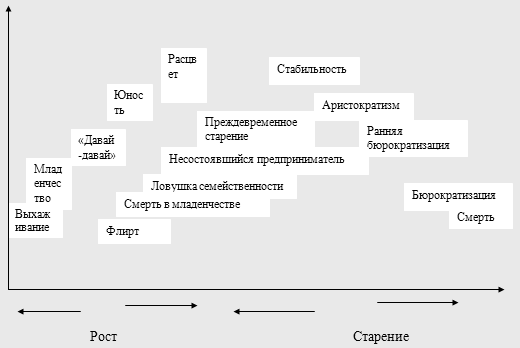
Кимберли полагает, что возраст организации не обязательно соответствует стадии ее развития. Тем не менее, понимание и знание организационных циклов имеют практическое применение. Стратегии, которые эффективны для новой организации, могут быть неэффективны в устойчивой или умирающей организации. Чтобы увеличить эффективность стратегических интервенций, необходимо принимать во внимание также и исторический контекст, включающий различные внешние силы и корпоративную культуру.

Ж.Модель Адизеса

В модели, представленной Адизесом, этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и заканчивается с расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к смерти организации. Согласно модели, развитие организации происходит определенные стадии, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности – достижения результатов, предпринимательской деятельности, управления с помощью формальных правил и процедур и интеграции индивидов в организации. Продвижение от одной стадии к другой происходит, прежде всего, благодаря разрешению важнейших проблем последовательных стадий.

Рост и старение организации наиболее очевидны, если рассматривать взаимосвязь двух важнейших факторов жизнедеятельности организации – гибкости и контроля.

При правильной стратегии и тактике развития компании, она может достичь расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии бесконечно долго.



З.Модель Шайна

Шайн использовал жизненные циклы (стадии роста) при построении своей модели развития корпоративной культуры и для описания механизмов ее изменения, чтобы показать, что проблемы культуры отличаются в разных ситуациях и на разных стадиях. Вид необходимых изменений культуры, зависит не только от стадии развития организации, но и от того, насколько организация является "размороженной" и готова к изменениям либо вследствие кризиса, вызванного внешними силами, либо из-за действия внутренних сил, понуждающих организацию к изменениям.

Его модель заключена в трёх периодах:

1. Рождение или ранний рост, здесь существует доминирование основателя или семьи, а также проходит фаза преемственности.
2. Середина жизни организации, происходит расширение рынков, возникновение новых субкультур.
3. Организационная зрелость, характеризуется зрелостью или упадком рынков, увеличением внутренней стабильности или стагнации, а также отсутствием мотивации к изменениям. Этот период может закончиться как благополучно, если руководитель выберет путь трансформации, так и крахом предприятия, если будет выбран путь разрушения.

Кроме всего прочего существует 4 основных типа конкурентной борьбы организаций.

Первая стратегия - силовая, действующая в сфере крупного производства товаров и услуг. Вы занялись крупномасштабным бизнесом. Это автоматически означает, что у вас должны быть сравнительно доступные цены и невысокие издержки. Если вы ориентированы на массового покупателя, цены должны быть для него приемлемыми. При этом вы обеспечиваете средний уровень качества. Если качество вашего товара низкое, бизнес становится ненадежным. Потребитель сразу же отворачивается от низкокачественного продукта, если у него либо возросли доходы, либо появилась лучшая альтернатива. Очень высокое качество продукции требует увеличения издержек и как следствие - продажной цены. Круг потенциальных потребителей в этом случае сужается. Таким образом, вы сосредотачиваетесь на производстве продукции среднего качества и средних (и даже немного ниже) ценовых параметров. В результате вы попали в ситуацию очень высокой конкуренции с фирмами, занимающими эту же позицию. Так как обслуживаете один и тот же массовый сегмент рынка.

Вторая стратегия.

Если вы сосредоточились в сфере мелкого бизнеса (маленькие мастерские, кафе и т. д.), то вам необходимо придерживаться приспособительной стратегии. Достоинства вашей фирмы будут принципиально иные, чем у крупных предприятий. Задачи таких фирм: удовлетворять индивидуальные потребности конкретного человека. Преимущества такой формы бизнеса - гибкость. Если товар или услуги такой фирмы не совпадают с серийным, тиражным производством, то крупные фирмы никогда не будут заниматься такими пустяками и, соответственно, никогда не будут вашими конкурентами.

Третья стратегия нишевая.

Есть два принципиальных пути вырваться за пределы локального бизнеса. Первый путь - глубокая специализация производства. Ваша фирма обслуживает редкие специальные запросы потребителя, которые есть только у одного слоя, но зато вы умеете это делать лучше всех. Узкий слой потребителей определяет средние размеры фирмы. При этом клиент заинтересован именно в данных характеристиках продукта, что дает возможность свободного отношения к ценам. Вы пожертвовали массовостью продукции, ушли в какую - то специфику, но это ваша специфика, и конкуренту проникнуть в нее очень сложно. Вы относительно защищены от конкуренции.

Четвертая стратегия - инновационная.

Не вы приспосабливаетесь к рынку, а рынок становится совсем иным после вашего прихода. У вас большие потенциальные возможности расширения. Основная трудность на этом пути: как ее сделать, эту прорывную инновацию. Плата за осуществление прорыва - высокая степень риска.

Возможны переходные стратегии, и возможны смеси стратегий разных по принципу: если вы в рамках своей фирмы выделяете структурное подразделение, обладающее значительной самостоятельностью, оно вполне может подчиняться другим принципам, чем фирма в целом. Но самой фирме быть и крупной и специализированной, и еще какой - либо невозможно. Фирмы могут сочетать в себе признаки разных стратегий, но та как это делается в коктейле "Кровавая Мэри" - компоненты не смешиваются.

2. Основные ситуации взаимовлияния жизненных циклов спроса, технологии и товара

Понимание организации как системы является аксиомой современной управленческой теории.

Организация в теориях жизненных циклов предстает как условно первичный элемент анализа, динамика ее внутренний структуры системно не изучается. В настоящее время можно говорить о ряде подходов, целенаправленно исследующих трансформацию отдельных составляющих внутренней среды организации с течением времени

Жизненный цикл организации ("онтогенез") отражает её эволюцию ("филогенез") от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности. Очевидно, что вопросы управления жизненным циклом относятся к стратегическим задачам.

Ситуация 1.

Производится и продается необходимое и достаточное количество товара, которое может потребить конкретный рынок. В этом случае кривые жизненных циклов спроса, технологии и товара совпадают.

При данной ситуации на рынке эффективное развитие организации возможно на протяжении всего цикла, если она является участником этого цикла с самого начала. Однако входные барьеры в данный цикл высоки в силу жесткой конкуренции, так как с момента возникновения спрос полностью удовлетворен количеством произведенного и проданного товара.

Ситуация 2.

Производится необходимое и достаточное количество товара, которое по какой-либо причине не может быть реализовано в полном объеме. В этом случае кривые жизненных циклов спроса и технологии совпадают и расположены над кривой жизненного цикла товара.

В данной ситуации существуют проблемы в процессе реализации товара: произведенный в необходимом количестве товар не доходит до конечного потребителя. У предприятий могут возникать трудности с оплатой за отгруженный товар. Эффективность развития обеспечивается совершенствованием процесса сбыта.

Ситуация 3.

Состояние дефицита: произведено недостаточное количество товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка.

В этом случае кривые жизненных циклов технологии и товара совпадают и расположены под кривой жизненного цикла спроса. Ситуация дает возможность эффективного развития как торговым, так и производственным организациям на протяжении всего цикла. Однако, основная проблема заключается в увеличении масштабов производства.

Ситуация 4.

Состояние дефицита, вызванное невозможностью произвести достаточное количество товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка и неэффективностью процесса реализации.

Кривые жизненных циклов спроса, технологии и товара не совпадают и расположены в следующей последовательности: кривая жизненного цикла спроса, кривая жизненного цикла технологии, кривая жизненного цикла товара. Возможность увеличения объемов производства гарантирует предприятию эффективное развитие. Самое низкое положение кривой жизненного цикла товара (неограниченный спрос и наличие произведенного товара) свидетельствует о проблемах в сфере реализации.

Ситуация 5.

Состояние рынка можно характеризовать как "отсутствие спроса".

Потенциальные потребители могут не располагать информацией о существовании некоего продукта или же не проявляют к нему интереса.

В этом случае кривые жизненных циклов спроса и товара совпадают и расположены под кривой жизненного цикла технологии. В данной ситуации существует проблема перепроизводства. Источником проблемы может быть с одной стороны, неразвитый спрос, с другой — неэффективная работа плановых органов предприятия.

Ситуация 6.

Состояние рынка можно характеризовать с одной стороны, как "отсутствие спроса", так как произведено избыточное количество товара, с другой стороны, объем реализации товара ниже возможного.

Кривая жизненного цикла спроса находится между кривыми жизненных циклов технологии и товара. В данной ситуации с одной стороны, наблюдается перепроизводство товара, то есть произведено больше, чем может потребить рынок. С другой стороны — продано товара меньше, чем мог бы потребить рынок. Источником проблемы может быть с одной стороны, неразвитый спрос на данный товар, с другой — неэффективная работа сбытовых служб предприятия. В течение длительности жизненного цикла может иметь место одна из выявленных ситуаций, либо ситуации могут менять друг друга.

Разработан метод определения этапов жизненного цикла "элементарной товарной единицы" на основе критерия прибыльности товара. Обосновано введение понятия "жизненный цикл элементарной товарной единицы".

Заключение

Таким образом, в жизненном цикле организации отчетливо выделяются пять этапов:

I. Предпринимательский этап — период становления организации, осознания своих целей, творческого подъема (цели двусмысленны, высокий творческий подъем).

II. Этап коллегиальности — период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства).

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

IV. Этап реструктуризации — период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей (стремление к комплексности, децентрализация, диверсифицирование рынков).

V. Этап спада — период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли; организация ищет новые возможности и пути удержания рынков (высокая текучесть кадров, нарастание конфликтов, централизация).

Кривая жизненного цикла характеризует основную тенденцию изменений (исторического развития) организации. Эту закономерность необходимо учитывать при разработке стратегических и тактических планов развития организации, совершенствовании ее структуры и системы управления.

Моделирование процесса развития организации с помощью теории жизненных циклов неизбежно связано с некоторым упрощением моделируемого объекта и не может описать его во всей сложности. Авторы моделей включили в них те элементы, которые посчитали наиболее важными, для объяснения процессов изменения и развития организации.

Модели жизненных циклов выполняют три основные функции в познании такого многообразного феномена, как организация: описательную, объяснительную и предсказательную.

Практическое значение моделей жизненных циклов организаций заключается в том, что они могут использоваться консультантами.

Уже появляются работы российских консультантов, в которых фактически используется идеология жизненных циклов организации. Однако следует отметить, что, применяя те или иные модели жизненных циклов, необходимо соблюдать баланс при рассмотрении организации как схожей с другими (те же факторы, предсказуемые кризисы и т. д.) и как уникальной, со своеобразным характером, целью и историей.

Вновь созданные российские деловые организации проходят все фазы развития, описанные Адизесом.

Описание стадий развития организаций помогает приблизить изучение менеджмента к реальности, продемонстрировать различия в реализации функций менеджмента в зависимости от "организационного времени".

Модели жизненного цикла позволяют по-новому взглянуть на судьбу компаний, сменивших форму собственности. Из анализа моделей становится ясно, что разные подсистемы приватизированных предприятий как бы находятся на разных этапах жизненного цикла, и в этом во многом кроется причина испытываемых ими трудностей. Дисбаланс развития это специфичная для российских организаций проблема.

Таким образом, использование и разработка моделей жизненных циклов представляет не только общетеоретический интерес, но важна и с практической точки зрения для управленческого консультирования, и для преподавания.

Теория жизненного цикла организации нуждается сегодня в серьезном пересмотре с новых системно – интеграционных позиций, позволяющих получить не только ответы на вопросы, как и почему эволюционирует организация, но и что в ней претерпевает изменения.

Главный вывод, который мы можем здесь сделать: фирма - это реально существующее, но преходящее и "смертное" образование, которое функционирует не просто во времени, но в определенных временных рамках. Эти временные рамки могут "сжиматься" и "растягиваться" в зависимости от конкретного временного интервала (периода), в котором существует определенная фирма (от дней и месяцев до десятков и даже сотен лет).

Основными факторами, влияющими на средний срок жизни экономической организации (фирмы) являются: размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек и проч.) и многие другие.

Список используемой литературы

1. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998.
2. Лавизина О. В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система //Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - №5. – с.47 – 60.
3. Менеджмент: Век ХХ – век ХХI: Сборник статей/ Под ред. О.С. Виханского, А.И.Наумова; сост. И.А. Петровская. – М.: Экономистъ, 2004. – 336 с.
4. Мильнер Б. З. Теория организаций. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. -

М.: ИНФРА – М, 2001. – 480 с.

1. Смирнов Э. А. Основы теории организации – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
2. Хмелькова Н., Попов Е. О жизненном цикле внутренней среды организации //Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №1. – с. 119 – 126.
3. Свободная энциклопедия "Википедия"