Цель работы: определение инструментария управления процессом развития предприятий в современных условиях хозяйствования на основе анализа жизненных циклов.

Задача работы:

Обосновать целесообразность применения модели жизненных циклов как инструмента управления изменениями на предприятиях.

Провести анализ различных видов жизненных циклов и исследовать их взаимосвязи на соответствующих уровнях управления экономикой.

Предметом работы является совокупность теоретических, методологических и практических вопросов развития предприятий в современных условиях, динамика процессов изменений, диагностика и управления.

Введение

1. Жизненный цикл организации

1.1. Этап предпринимательства. Становление

1.2 Стадия развития. Этап коллегиальности

1.3 Стадия зрелости. Этап формализации деятельности.

**Введение**

В теории менеджмента развивается направление, в рамках которого исследователи рассматривают организацию как развивающийся во времени объект, имеющий жизненный цикл. Предполагается, что проектирование, развитие и поведение организаций может быть описано с помощью моделей, которые основываются на одной из процессных теорий - теории жизненных циклов. В основе теории жизненных циклов организации (ЖЦО) лежит аналогия с биологическими объектами. Однако, как отмечают российские исследователи, следует подчеркнуть ограниченность этой аналогии. Биологические организмы начинают умирать с первой минуты своего рождения. Смерть - это неизбежное будущее биологического объекта. Однако то же нельзя сказать об организации, поскольку никакая организационная жизнь сама по себе не подразумевает неизбежную смерть организации.

Жизненный цикл организации – ее предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходит организация, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Жизненный цикл организации используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующем временном отрезке предусматривают определенные этапы:

Таким образом, модель жизненного цикла принимает следующий вид: зарождение и становление организации, развитие, подразумевающее заполнение выбранного рынка, зрелость, заключающаяся в удержании захваченной части рынка, и старение, сопровождающееся вытеснением с рынка конкурентами или исчезновением рынка.

Окончание жизненного цикла может состоять не только в упадке и исчезновении вида/организации, но и в распаде на новые виды/организации, которые в зависимости от начальных условий могут сразу оказаться на этапе зрелости или развития.

1. Жизненный цикл организации
   1. Этап предпринимательства. 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 идеи, поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта. Уже 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 онтологическом 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.

1.2 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. Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Процессы экстернализации 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 знаний на организационном уровне. Это обеспечит распространение элементов организационной культуры среди всех членов организации.

1.3 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 онтологическом уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили свое выражение через провозглашенные ценности: миссию организации, цели и символы (артефакты) и проходят процесс индивидуального осознания.

Зрелость организации означает, что ей удаeтся 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.

* 1. Этап реструктуризации

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

1.5 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.

2.0 Методика анализа жизненного цикла организации

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

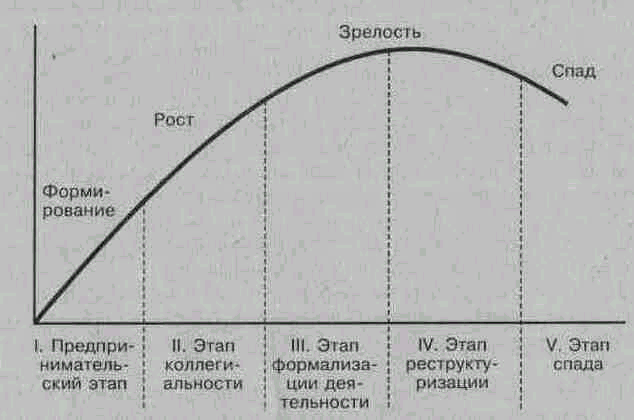
4. Обработка и анализ результатов

5. Комментарии и выводы. Анализ управленческих ошибок.

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

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

Типичный жизненный цикл организации представлен на рис.



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. Нерешение 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).

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, отличная 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.

Таблица 1.

Возможности и ограничения модели жизненных циклов

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Ограничения |
| 1. Позволяет прогнозировать сбыт,  планировать производственную  программу.  2. Позволяет определять базисные  стратегии на разных этапах  развития.  3. Позволяет качественно  охарактеризовать каждый этап  развития .  4. Позволяет определить  последовательность этапов  развития предприятия | 1. Проблематичность определения длительности  различных стадий жизненного цикла и всего  жизненного цикла в целом.  2. Невозможность однозначной идентификации  отдельных стадий жизненного цикла.  3. Трудности определения момента наступления  конкретного этапа жизненного цикла  4. Сложность определения границ между  стадиями жизненного цикла.  5. Невозможность точного определения начала и  конца каждого вида жизненного цикла. |

### Таблица 2.

### Классификация видов жизненных циклов по уровням управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровни  управления предприятием | Виды жизненных циклов | Факторы, влияющие на различных уровнях управления предприятием | Степень управляемости факторов |
| Макроуровень | Жизненный цикл спроса | Факторы внешней среды косвенного воздействия | Неуправляемые факторы |
| Мезоуровень | Жизненный цикл технологии | Факторы внешней среды прямого воздействия | Частично управляемые факторы |
| Микроуровень | Жизненный цикл товара | Факторы внутренней среды | Управляемые факторы |

По аналогии с известной 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.

Определена степень управляемости факторов для различных видов жизненных циклов. Разработанная классификации отражает необходимость учета взаимосвязи различных видов жизненных циклов и факторов внешней среды при разработке и реализации менеджментом предприятия стратегических решений.

4. Сформулированы условия развития предприятия с учетом взаимосвязи различных видов жизненных циклов. Рассмотрены основные ситуации взаимодействия жизненных циклов спроса, технологии и товара.

Сочетания жизненных циклов спроса, технологии и товара наиболее объективно отражают изменения на различных уровнях управления промышленным предприятием. Для обеспечения конструктивности анализа взаимосвязи категорий «спрос», «технология» и «товар», в рамах диссертационного исследования сформулированы ограничения, обусловленные определениями данных категорий:

1. Кривая жизненного цикла товара отражает количество проданного (и произведенного) товара в определенный период времени.

2. Кривая жизненного цикла технологии отражает возможность производства товара, соответствующего потребительским требованиям в определенный период времени.

3. Кривая спроса отражает потенциальный объем продаж конкретного товара.

4. Спрос на протяжении всего жизненного цикла удовлетворен одним видом товара, который в свою очередь, реализован в рамках конкретной технологии.

5. Длительности жизненных циклов спроса, технологии и товара равны, т.е. являются элементами единого цикла развития.

6. Кривая жизненного цикла товара не может быть выше кривой жизненного цикла технологии.

7. Длительности стадий различных видов жизненных циклов могут не совпадать во времени.

Рассмотрены основные ситуации взаимовлияния жизненных циклов спроса, технологии и товара:

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.

D1T1P1

D2T2P2

Объем продаж

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

Рис. 1. - Гармоничный рынок

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.

Объем продаж

продукции

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

Рис.2 – Нарушение гармоничности рынка в сфере сбыта

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.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

Рис. 3 - Нарушение гармоничности рынка в сфере производства

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.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

D2T2P2

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

**t**

**0**1

Рис. 4 - Нарушение гармоничности рынка в сфере производства и в сфере сбыта

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.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Технология (Т)

Спрос (D)

Товар (P)

Рис. 5 - Нарушение гармоничности рынка в сфере производства при отсутствии спроса

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», т.к. произведено избыточное количество товара, с другой стороны, объем реализации товара ниже возможного. Кривая жизненного цикла спроса находится между кривыми жизненных циклов технологии и товара.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Технология (Т)

Спрос (D)

Товар (P)

Рис. 6 - Нарушение гармоничности рынка в сфере сбыта и в сфере производства при отсутствии спроса

В данной ситуации с одной стороны, наблюдается перепроизводство товара, т.е. 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.

5. 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 двусмыслены, 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.

**Библиография:**

1. Акулов В.Б. «Теория организации», Петрозаводск 2002г.
2. АктШрайэгг Г., Носс К. Изжила ли себя организационная структура? // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 4.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003г.
5. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2001г.
6. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с анг. — СПб: Питер, 2002г.

7. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» 2007 год , №3