КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: "Теория управления"

Тема: "Свойства и жизненный цикл организаций"

Содержание

Введение

[Глава 1. Теоретические основы понятий "свойства организации" и "жизненный цикл организации"](#_Toc296407278)

1.1 Понятие, сущность и классификации свойств организации

[1.2 Сущность и этапы жизненного цикла организации](#_Toc296407280)

1.3 Стратегии руководителя на разных стадиях жизненного цикла организации

[1.4 Социальный компонент жизненного цикла организации](#_Toc296407282)

Глава 2. Анализ жизненного цикла организации

[2.1 Анализ модели уровня развития организации в аспекте ее жизненного цикла](#_Toc296407284)

2.2 Взаимосвязь жизненного цикла и денежного (финансового) потока организации

[2.3 Перспективные модели теории эволюции организации](#_Toc296407286)

Заключение

[Литература](#_Toc296407288)

Приложение 1

[Приложение 2](#_Toc296407290)

# Введение

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 быстрее 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 актуально на сегодняшний день понятие *жизненного цикла организации* как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.

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

В настоящее время организационному развитию уделяется большое внимание. Как правило, под ним понимаются некоторые целенаправленные изменения, вводимые управленцами с целью увеличить эффективность работы организации. При этом одни организации развиваются динамичнее и успешнее других, вторые - словно стоят на месте, третьи - переживают не проходящий кризис.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан со свойствами организации.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Данной проблемой занимались отечественные и зарубежные исследователи Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко, Г. Рузавин, В. Адамчук, Р.А. Коренченко, О, Шоннесси Дж., М. Оучи, Э. Роджерс, П. Эткинс и др.

Цель работы - рассмотреть свойства и жизненный цикл организации.

Предмет работы - рассмотрение основных подходов к пониманию организационного развития, при этом под развитием организации будем понимать естественный, закономерный процесс, или то, что в литературе называют жизненным циклом организации.

Поставленная цель и предмет определили следующие задачи работы:

1. Изучить научную и специальную работу по поставленной проблеме.

2. Рассмотреть понятие "жизненный цикл организации".

3. Рассмотреть сущность и классификации свойств организации.

4. Подвести итоги проделанной работе, сделать выводы.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

# Глава 1. Теоретические основы понятий "свойства организации" и "жизненный цикл организации"

# 1.1 Понятие, сущность и классификации свойств организации

Сущность выражения организации как процесса или системы определяется не столько формой ее представления, сколько внутренними, содержанием, отражающим возможности использования и развития ее потенциала. Основополагающим проявлением сущности организации являются ее свойства.

Свойства - совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации [13].

Свойства организации широко и разнообразно классифицируются в соответствии с функциональной направленностью, целями ее создания, потенциалом развития, сферой их использования [13].

Это обусловлено ролью субъекта и применением принципа примата цели, выделяющего целеполагание в качестве первого шага в организации любого в той или иной степени субъективного процесса.

Целенаправленность субъективной организации отражает целевую природу ее возникновения, структуру дерева цели, заложенную в основе выделения и построения процессов, подпроцессов и циклов в соответствии со стратегическими, тактическими, оперативными, локальными и частными целями, их подчинение общей цели данного цикла, оценку эффективности его осуществления по степени ее достижения [16].

Первые свойства проявляются уже в определении тех или иных организаций как объективных, субъективных или смешанных процессов и систем. Так, определением субъективной организации выделяется свойство целенаправленности.

Целенаправленность - ориентация организации на постановку и достижение желаемого, возможного и необходимого состояния [16].

Свойством, структурно формирующим организацию, является дискретность, отражающая поэлементный, поэтапный, конструкционно- кооперирующий подход к ее проектированию, формированию, функционированию, восприятию и представлению.

Дискретность - прерывность, выделенность составляющих.

Периодическое повторение объективно установившейся или целенаправленно сформированной последовательности преобразований любой организации представляет такую ее конструкционную особенность, как цикличность.

Цикличность - периодическое повторение определенной последовательности.

Этот композиционный ресурс, его разработка, применение и отражение позволяют четко представлять, конструктивно проектировать и эффективно осуществлять целенаправленные организационные изменения. Основой таких преобразований является ожидание и расчет периодического повторения складывающейся или устанавливаемой, последовательности, что позволяет ставить и решать задачи ее оптимизации, дублирования и тиражирования.

Реверсивность - возвращение к повторению исходного состояния.

Осуществляясь во времени, любая организация как процесс прежде всего характеризуется таким его основным ресурсом и свойством, как оперативность.

Оперативность процесса обусловливает необходимость своевременного и адекватного учета организационных изменений. Такую характеристику иначе часто называют мобильностью, мягкостью, активностью, но наиболее точно ее сущность раскрывает понятие гибкость.

Гибкость организации в значительной степени определяет или обусловливает ее способность к приспособлению, переориентации, изменению. Она играет важную корректирующую роль в конкретной организации как для процессов, так и для систем.

Одним из важных конструктивных проявлений потенциала реверсивности и ресурса гибкости организации является такое ее свойство, как ротационность, понимаемая как возможность взаимной перестановки, замены составляющих процесса в ходе его осуществления. Именно в нем заключается мощный ресурс регенерации, реорганизации, реформирования организационных отношений между составляющими на основе анализа их альтернативного функционирования после прочего ведения взаимного, последовательного или встречного замещения.

Ротационность - перемещение по циклической траектории.

Цели и условия формирования и мобилизации данного ресурса достаточно разнообразны, от необходимости сопоставления и проверки хода и результатов процесса до проведения эксперимента или инновации, но значение свойства ротационности в процессе организации неизменно велико. Именно это качество организации, его всестороннее исследование и целенаправленное использование определяют исключительно высокий потенциал саморегулирования процесса, его реорганизации, регенерации.

Корпоративность - склонность к групповой ассоциации и кооперации.

Свойство корпоративности находит широкое отражение в связях и зависимостях законов и принципов организации, активно раскрывается и реализуется в процессах и системах субъективной и смешанной организации самым широким спектром неоднозначных тенденций и последствий, выражает сущность процессов и систем социального развития.

В реальной жизни прагматическое понимание и применение термина "организация" изначально соответствует установлению связей между элементами или системами в процессе их взаимодействия. В этом смысле коммуникационность как свойство организации отражает ее структурно-процедурную основу, ресурс построения и развитии необходимых возможностей реализации определенных схем, процедур, моделей конфигурации, ее ориентацию на установление взаимосвязи.

Коммуникационность - способность, расположенность к взаимосвязи.

Отражая исключительное разнообразие окружающей реальности, коммуникационность обусловливает вариационно-вероятностный характер, сущность и содержание палитры развития связей организации как широкое поле формирования возможных форм и процедур ее осуществления. В известной мере именно коммуникация, являясь основным ресурсом, проводником организации, обусловливает необходимое разнообразие ее формирования, функционирования и развития.

Потенциал разнообразия организации во многом предопределяет становление и развитие такого ее важнейшего свойства, как композиционность.

Композиционность - возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Вместе с тем такое свойство представляет собой важнейший конструктивный ресурс программного моделирования функционирования организации на основе современных информационных технологий. Они становятся необходимым условием и определяющим фактором разработки и осуществления ее тиражирования, адаптации и распространения.

Изучение, тиражирование, распространение способов и моделей построения и осуществления организации предусматривает ее предметную адаптацию к конкретным целям, ресурсам и условиям. Этот процесс опирается на такое характерное и существенное свойство организации, как комбинаторность, отражающее потенциальные возможности разработки применения различных вариантов построения и осуществления процессов и систем организации из уже известных и используемых модулей. Вместе с тем оно определяет устойчивую способность составляющих эффективной организации формировать разнообразные комбинации взаимосвязей в зависимости от реально складывающихся условий и учитываемых факторов.

Комбинаторность - потенциал, ресурс возможных способов соединения.

жизненный цикл денежный поток

Но определяющим инновационным ресурсом организации является ее селективность.

Селективность - способность организации к совершенствованию путем отбора, закрепления и развития необходимых качеств.

Селективность организации обусловливает исследование, выбор, освоение, закрепление, совершенствование и развития позитивного потенциала, обеспечивающего достижение желаемого синергетического эффекта. И если в субъективной и смешанной организации это становится одним из ее целевых качеств, то в объективной организации свойство селективности является фундаментальным, реализуясь в процессе естественного отбора, обеспечивающего ее поступательное развитие. При этом субъективная реализация потенциала селекции во многом опирается на принципы развития объективного отбора, что отражает всеобщность этого свойства организации [3].

Приведенные и раскрытые выше свойства организации позволяют представить формирование и развитие основных составляющих ее характера в виде следующей комплексной модели.

Представленная классификация выделяет четыре последовательно развивающихся створа единого комплекса свойств организации, раскрывающих ее основные, структурные, динамические и коммуникационные особенности. Применение термина "створ" в данном случае позволяет определить корпоративную очередность, этапность и последовательность выделения и анализа конкретных свойств, взаимодействия и развития содержательного представления организации, конфигурации и модернизации ее построения на основе процессуально-аналитического подхода.

В первом створе классификации параллельно выделяются органично взаимосвязанные свойства целенаправленности и перманентности. Эта связь характерна не только для субъективной или смешанной организации, но и в не меньшей, а при непредвзятом рассмотрении в гораздо большей степени, для восприятия, понимания и оценки объективных перемен. Например, прогноз развития процессов объективной организации, так или иначе, целенаправленно и непрерывно сопоставляется индивидуумом с его собственными целями и обусловливает их оценку, корректировку, реорганизацию или отмену. Понятно, что все эти действия осуществляются перманентно, то есть непрерывно и последовательно развиваясь, что отражает взаимосвязь между целенаправленностью и перманентностью организации.

Соотношение перманентности и дискретности процесса организации являются необходимым условием для проявления и развития таких его свойств, как цикличность и реверсивность. Эти свойства отражают специфику конфигураций построения и реализации процессов и формируемые ею соответствующие особенности их системного обеспечения. Цикличность и реверсивность важны в построении интеллектуальных представлений организации. Их содержание играет особую, процессуально-процедурную роль в раскрытии комплексной характеристики организации, поскольку завершает представление особенностей ее внутреннего строения.

В створе классификации динамических характеристик выделение основных свойств организации как процесса вполне преемственно и обоснованно развивается оперативностью. Рассматривая ее выше, авторы акцентировали внимание на таком ее проявлении, как своевременность, соответствие динамике корреспондирующих организаций. Прежде всего такое соответствие обеспечивается общим и взаимоувязанным ритмом функционирования и развития организаций. Значит, достижение и сохранение оперативности во многом определяется ритмичностью осуществления процесса как характеристикой, оптимизирующей потенциал его своевременной организации и трансформации.

Вместе с тем ритмичность осуществления процесса организации существенно повышает эффективность проявления большинства других ее свойств, обеспечивает реальные возможности проведения интенсивной корректировки, регулирования, реорганизации в режиме реального времени. Именно этот потенциал процесса организации, его формирование, аккумулирование и использование отражаются таким свойством, как гибкость, представляющим совокупный, интегрированный потенциал трансформации организации.

Эта группа свойств уравновешивается свойством ротационности как ресурса саморегулирования процесса на основе его внутреннего повторения, преобразования и развития с учетом эффективности уже проведенных действий. Более того, ротационность обеспечивает самые широкие конструктивные возможности поиска новой организации, совершенствования, оценки и закрепления уже наработанных, эффективных форм развития всех ранее приведенных качеств. Это свойство наиболее ярко проявляется в жизненных циклах организации, работника, продукта, товара, где вместе с дискретностью, цикличностью и реверсивностью оно отражает конструктивные особенности их построения и осуществления.

В свою очередь, эти свойства обусловливают становление и развитие взаимодействия таких качеств, как композиционность, отражающую потенциал построения основных моделей организации, и комбинаторность, развивающую ресурс композиционное в объективной организации. Это особенно наглядно демонстрирует пространственная модель генома как сложнейшей формы объективной организации, определяющей свои основные качества разнообразием составляющих его композиций [7].

Практически все приведенные понятия композиционного створа классификации свойств организации имеют четкую ориентацию на совершенствование и развитие ее главных, синергетических качеств, что, в конечном счете, и отражает проявление и развитие свойства селективности. Именно селективность формирования, функционирования и развития организации становится основным ресурсом ее самосовершенствования.

Предложенная классификация свойств организации представляет собой открытую, развернутую систему, ориентированную на всестороннее совершенствование и развитие. Более того, она в каком-то смысле провоцирует обоснование и выделение новых качеств и уровней, построение оригинальных моделей, раскрывающих и уточняющих сущность, характер и свойства организации как процесса. Последовательность становления и развития этих специфических свойств отражается одним из вариантов возможных цепочек формирования и закрепления инновационного потенциала организации и отражает логику построения конкретно проведенного анализа.

Вместе с тем она позволяет определить взаимосвязь и зависимость специфических свойств организации в последовательности их выделения, реализации и преемственности, определить и сформулировать их дефиниции, что в последнее время особенно активно и разнообразно осуществляют ученые и практики.

Так, свойство организации постепенно формировать и закреплять новые качества становится ресурсом самосовершенствования, определяемым как ингрессивность.

Ингрессивность - постепенное формирование организацией новых качеств ее составляющих.

Этот потенциал организации не просто расширяет, но существенно, развивает ее селективность, поскольку основывается не только на отборе, но и, в первую очередь, на целевом синтезе принципиально новых, востребованных способностей составляющих организации, обусловленных изменениями внешних и внутренних условий ее формирования, функционирования и развития.

Способность к внутреннему объединению качеств элементов в процессе самоорганизации является не только изначально необходимым, но и последовательно развиваемым и используемым потенциалом, определяющим конъюгированность.

Это свойство раскрывает исключительно перспективные ресурсы внутреннего совершенствования и развития организаций. На его основе формируются, функционируют и развиваются все современные системы и процессы самоорганизации, кооперации, самоуправления, самосовершенствования и свободного развития организаций в рыночных условиях. Это свойство становится основным конструктивным ресурсом построения и осуществления оригинальных моделей эволюционных преобразований социально-экономических систем.

Нарастающая способность организаций к активной, непосредственной и опосредованной взаимной коммутации, адаптации и приспособляемости элементов и систем в рамках самоорганизации определяется как корреляционность.

Это свойство отражает как истинно организационную, совершенно необходимую для объединения и взаимоувязки составляющих природу, так и специфически развивающееся проявление модернизации коммутационных тенденций в качествах соответствующих элементов. Оно становится совершенно необходимой основой формирования широкой производственной кооперации, интерактивного рыночного взаимодействия, свободного создания и развития взаимодействия в рамках общей конкурентной среды.

В социально-экономических организациях широко востребована способность элементов к активизации, адаптации и мобилизации максимального функционального потенциала в условиях самоорганизации, обеспечивающая достижение оперативных и локальных целей, понимаемая как эгрессивность.

Обеспечиваемая этим свойством максимальная отдача каждого элемента и всей организации в целом является не только ведущим оперативно востребованным и направленно используемым ресурсом, но и стратегическим ориентиром, определяющим возможности ее дальнейшего совершенствования и развития.

Эффект молниеносного целенаправленного формирования (заимствования) и применения новых качеств организации, являющийся основным инновационным ресурсом индивидуума, определяется как эмерджентность.

Это свойство, как и эгрессивность, прежде всего востребовано социально-экономическими организациями, значительно чаще, неожиданнее, и острее сталкивающимися или встречающимися с разнообразными кризисными ситуациями. На его использовании так или иначе основывается большинство программ вывода организаций *из* кризиса путем деверсификации, конверсии, освоения новых сегментов рынка.

В реальных условиях развития кризисной ситуации оперативная мобилизация скрытых, формирование и использование новых качеств организации нередко становятся единственным ресурсом реорганизации. Чаще всего он мобилизуется и используется в процессе реструктуризации, разделения, разграничения кризисной организации на ряд частных, в том числе достаточно благополучных формирований. Это позволяет выделить проблемные составляющие, сосредоточить внимание на их дальнейшей судьбе, разработать конкретные пути реорганизации, применить достаточно широкий спектр самых разнообразных организационных решений.

В целом состав и взаимосвязь совокупности свойств организации, определяющих и раскрывающих ее системный потенциал, могут быть представлены следующим образом.

В представленной классификации отражены, пусть значительно более понятные, но все же требующие определенного пояснения, традиционные качества. Прежде всего среди них выделяется группа общих качеств, непосредственно определяющих организационный характер любого объединения. К ним относятся целостность, комплексность, конструктивность, устойчивость и обособленность, определяющие свойства организации и обусловливающие формирование и развитие вышеприведенного ряда ее специфических качеств.

В этом же створе общих свойств организации выделяются:

ограниченность, определяющая пределы реализации организации и проявления ее свойств;

репродуктивность, обусловливающая важнейший эффект воспроизводства организации;

адаптивность, обеспечивающая возможность приспособления организации;

инвариантность, раскрывающая палитру разнообразия реализации организации;

интегративность, отражающая вхождение каждой организации в соответствующую макроорганизацию [6].

Группа этих общих для всех организаций свойств во многом обусловливает ресурсы их функционирования и развития, определяет возможности совершенствования и изменения.

Створом социальных свойств выделяются следующие качества:

концептуальности, отражающей определенные представления общества о конкретной организации;

иерархичности, распределяющей соподчиненность и полномочия различных уровней и ступеней организации;

консервативности, выражающей стремление большинства индивидуумов к стабильности и предсказуемости;

проблемное, реализующей сравнительные начала социального подхода к организации;:

мотивированности, вскрывающей внутреннюю, побудительную природу любой социальной организации;

инновационное, формирующей все многообразие необходимых форм организации;

конкурентности, обусловливающей выдвижение, закрепление и развитие обществом наиболее перспективных форм организаций;

интегративности, отражающей устойчивую тенденцию социальной организации к объединению участников, составляющих, ресурсов, тенденций и т.д.;

корреляционности, характеризующей готовность составляющих социальной организации к самому разнообразному взаимодействию [6].

Понятно, что состав приведенных свойств организации, их содержание и проявление носят открытый характер. Они скорее первично обозначены, чем окончательно сформулированы, что обусловливает необходимость их дальнейшего уточнения, детерминирования и развития.

# 1.2 Сущность и этапы жизненного цикла организации

Жизненный цикл организации - совокупность стадий развития, через которые проходит организация за период своего функционирования [2].

Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития.

Жизненный цикл 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 соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы [4].

Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою Продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован [6].

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рисунке 1 (Приложение). На рисунке часть кривой, имеющая положительный наклон, отражает стадии создания, роста и зрелости организации, а другая ее часть с отрицательным наклоном - стадию упадка организации.

При создании организации, когда творческий процесс протекает свободно, проявляется стремление к стабильному и устойчивому развитию. При этом решаются две задачи - обеспечение доступа к необходимым ресурсам и овладение механизмом конкуренции. Ключевую роль здесь играет анализ сложившейся ситуации, получение объективной информации. Для анализа ситуации может быть использована таблица 1 (Приложение).

Переходя к созданию условий для экономического роста, к обеспечению высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать тип управления, отвечающий особенностям и задачам этого этапа. Этот выбор предопределяется условиями, показанными в таблице 2 (Приложение).

Главным критерием при выборе типа управления должно быть поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего [9].

Зрелость организации проявляется в том, что упор делается на эффективность инноваций и стабильность, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нацеливается на обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке. На стадии зрелости особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления организации, упразднять органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития и т.п.

Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии Упадка. К ним, в частности, относятся:

снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;

увеличивается конкурентная сила поставщиков;

повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;

возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;

усложняется процесс создания товарных инноваций;

снижается прибыльность [2].

Стадии жизненного цикла организации можно представить более детально в таблице 3 (Приложение).

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий - в течение пяти лет своего существования. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями - здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода - экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и тех технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала - более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего, благодушия. Несмотря на то что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям - все это, вместе взятое, создает условия для "закупорки артерий". Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла, как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

# 1.3 Стратегии руководителя на разных стадиях жизненного цикла организации

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

На стадии создания организации руководитель должен принять следующие меры:

тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;

собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;

взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;

изыскать возможности привлечения дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;

рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов [3].

На стадии роста организации на первый план в деятельности руководителя выступают:

решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;

обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;

оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т.п.

На стадии зрелости руководитель организации должен принимать такие меры:

систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации;

проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;

совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;

создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т.п.

На стадии упадка организации происходит определенная централизация управления компанией и в этих условиях руководитель:

рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;

приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками [3].

# 1.4 Социальный компонент жизненного цикла организации

В настоящее время теория жизненного цикла не только применяется на практике, но и претерпевает некоторые изменения и дополнения, т.к. до сих пор является объектом изучения исследователей. Однако меняются лишь ракурсы исследования жизненного цикла, вносятся новые, ранее не учитываемые аспекты жизнедеятельности организаций.

Так, в своей статье "Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации" исследователь О.В. Лавизина пытается осмыслить социальную природу организации и рассмотреть возможности управления ее жизненным циклом, управляя социальной компонентой организации [5]. При этом отмечается несовершенство ранее предложенных моделей жизненного цикла вследствие недооценивания в них социального аспекта.

В качестве основных критериев типизации стадий жизненного цикла автор предложила рассматривать уровень освоения компанией своей рыночной ниши (аналогично экологической нише).

Далее, рассматривая людей в качестве носителей информации и субъектов организационной культуры, автор исследует модель организации, включающую в себя организационную культуру как отдельную подсистему, коррелирующую с остальными организационными подсистемами.

Главный вывод, который следует из анализа динамики социальной компоненты компании: вместе с организацией развивается и организационная культура. Более того, определенной стадии жизненного цикла организации соответствует определенный тип организационной культуры.

Так, стадии зарождения организации соответствует "противоречивая" и "неразделяемая" организационная культура, являющая собой, по сути, набор культур, привнесенных сотрудниками компании из внешней социологической системы. При этом под разделяемостью культуры понимается доля членов организации, разделяющая базовые основы культурной парадигмы. Противоречивость, по мнению автора, - это несоответствие между подлинными и провозглашенными ценностями организации. Наличие субкультур рассматривается как неизбежное явление в условиях разделения труда и не всегда свидетельствует о неразделяемой организационной культуре.

На стадии развития в компании формируется собственная организационная культура, основные ценности, образующиеся вследствие осознания сотрудниками места компании на рынке и в обществе. На этом этапе процессы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции особенно интенсивны. Еще одной особенностью становится замена истинных ценностей провозглашенными, обусловленная небольшим опытом сотрудников компании и невозможностью формирования ими собственных убеждений. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нем успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном. Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Организационная культура характеризуется как непротиворечивая, но слабо разделяемая.

На стадии зрелости корпоративная культура широко разделяема и непротиворечива. Сотрудниками накоплено достаточно опыта, представления организации сформированы. Зрелость организации означает, что ей удается сохранять устойчивое положение во внешней среде, а сам факт нахождения организации на этом этапе позволяет думать, что провозглашенные ценности стали реальными и успешно реализуются сотрудниками компании.

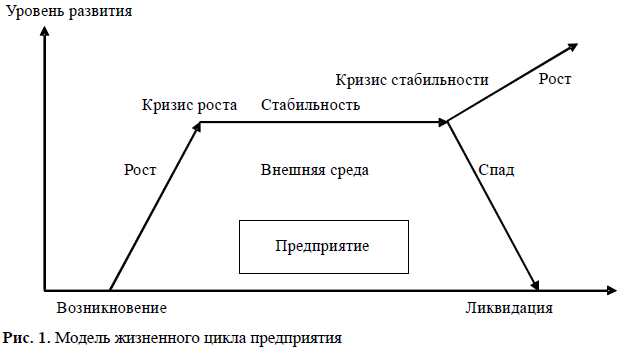
Стадию старости организации автор определяет как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов, вытесняющих организацию с занятого рынка, или в исчезновении рынка. Для стадии старости характерна широкая разделяемость организационной культуры, доставшаяся компании в наследство. В то же время догматичный характер организационной культуры приводит к увеличению в ней противоречий главным образом между реальными и провозглашенными ценностями. Следовательно, организационная культура на этом этапе может быть описана в терминах "противоречивая" и "широко распространенная".

Таким образом, исследователь объясняет, что организационная культура развивается вместе с организацией и определенной стадии жизненного цикла организации соответствует определенный тип организационной культуры. Для характеристики стадий жизненного цикла автором выделяются "непротиворечивость" и "разделяемость" организационной культуры. Также рассматривается роль лидеров в формировании организационных ценностей и установок. Таким образом, говоря об управлении организацией как социальной системой, необходимо, по мнению автора, рассматривать модель организации, включающую в себя организационную культуру как отдельную подсистему, находящуюся в тесной связи с остальными подсистемами организации [5].

# Глава 2. Анализ жизненного цикла организации

# 2.1 Анализ модели уровня развития организации в аспекте ее жизненного цикла

Модель жизненного цикла предприятия представляет собой ломаную линию с определёнными точками перегиба (переломными моментами). Это своего рода стадии или периоды, которые можно разделить на длинные или основные и короткие, или промежуточные. Длинные периоды на графике жизненного цикла можно обозначить как линии (стадии), короткие как точки (переломы). В целом модель жизненного цикла предприятия представляет собой последовательность: возникновение (перелом) - рост (стадия) - кризис роста (перелом) - стабильность (стадия) - кризис стабильности (перелом) - спад (стадия) - ликвидация (перелом). Это можно представить в виде рисунка.



Жизненный цикл предприятия тесно связан с финансовыми потоками. После возникновения и регистрации предприятия начинается его рост. На этой стадии требуются большие финансовые вложения в организацию производства, которые постепенно начинают перекрываться поступлениями от реализации продукции. На этой стадии нередко используются венчурные вложения - средства венчурных компаний и фондов. Денежный поток на этой стадии отрицательный, но абсолютная величина "минуса" постепенно уменьшается. По классификации "Матрица БКГ" предприятие представляет собой модель "Трудный ребенок".

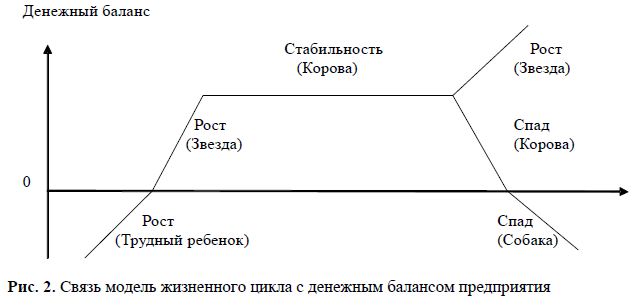
В какой-то момент времени денежный баланс становится нулевым. Это точка безубыточности (самоокупаемости). Далее стадия роста продолжается, но предприятие переходит в другую категорию - "Звезда". Денежные поступления превышают затраты, но прибыль вкладывается в развитие предприятия. На этой стадии доля венчурного капитала уменьшается, и для развития предприятия привлекаются долгосрочные кредиты. На стадии стабильности денежный поток стабилизируется. Средства привлекаются только для поддержания текущей деятельности, обычно для этого достаточно прибыли предприятия, оставшаяся прибыль расходуется на другие цели - выплату дивидендов, вложения в другие предприятия и т.д. Предприятие переходит в категорию "Корова".

После прохождения точки кризиса стабильности денежные поступления начинают уменьшаться, что приводит к спаду. Далее возможны два варианта развития событий. Если владельцы и менеджеры предприятия проводят его реструктуризацию (что, как правило, требует финансовых вложений), то предприятие переходит в категорию "Звезда". Если же реструктуризация не проводится, то до точки нулевого денежного баланса предприятие по прежнему находится в категории "Корова", а ниже ее переходит в категорию "Собака". Денежные поступления становятся меньше расходов на текущую деятельность и для дальнейшего существования предприятия необходима дополнительная денежная подпитка. Если она не осуществляется, то заканчивается это ликвидацией предприятия.

Подобная картина характерна для малых предприятий. Она, как правило, совпадает с жизненным циклом существования продукта, для производства которого и создается данное предприятие (монономенклатурный тип). Для средних и крупных предприятий, особенно доминантно продуктового или диверсифицированного типа, картина меняется, приобретая более сложный характер. У них может быть несколько [стадий](http://www.humeur.ru/page/vlijanie-stadij-zhcp-na-organizaciju) роста, перемежающихся с периодами насыщения, а также несколько стадий спада. Стадия насыщения также может сменяться периодами роста или спада. В отдельных случаях спад может смениться ростом и наоборот.

# 2.2 Взаимосвязь жизненного цикла и денежного (финансового) потока организации

Взаимосвязь жизненного цикла и денежного (финансового) потока можно представить в виде рисунка.



Кроме того, любое предприятие развивается в рамках общего экономического пространства и подчиняется общим экономическим законам. В условиях длительного поступательного развития экономики в стране и отрасли предприятие развивается естественным образом, подчиняясь нормальным макроэкономическим законам спроса - предложения и законам конкуренции в отрасли. В условиях кризиса ситуация меняется.

Когда общеэкономическая ситуация ухудшается, усложняется ситуация в отрасли и, то как правило, уменьшается спрос на выпускаемую продукцию. Предприятия вынуждены вести политику выживания; многие разоряются и прекращают существование. Иными словами, жизненный цикл разорившихся предприятий прерывается насильственным образом, а продолжающих свое функционирование, искажается.

Предприятие представляет собой производственную систему, состоящую из нескольких подсистем к которым относятся технология, персонал, предприятие, экономика, связанные между собой единой стратегией предприятия.

Технология предприятия - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

[Структура](http://www.humeur.ru/page/ponjatie-i-struktura-finansovogo-mehanizma) предприятия - это логические взаимоотношения уровней управления и подсистем объекта управления, построенные в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей предприятия.

Экономика предприятия - одна из важнейших областей внутренних характеристик предприятия. Она отражается через финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

Персонал предприятия. Существует три основных аспекта человеческих характеристик в подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, поведение руководителя. Понимание и успешное управление человеческой составляющей достаточно сложно, потому, что поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Стратегия объединяет другие внутренние характеристики предприятия (технология, структура, персонал и экономика) и включает в себя цели и задачи предприятия.

# 2.3 Перспективные модели теории эволюции организации

Авторы статьи "О жизненном цикле внутренней среды организации" Н.В. Хмелькова и Е.В. Попов предлагают принципиально новую теорию эволюции организации. Они утверждают, что сегодня классическая теория нуждается в серьезном пересмотре и применении системно-интеграционного подхода в изучении развития компаний, т.к. организация в целом предстает как первичный элемент анализа, в то время как динамика ее внутренней структуры практически не изучена. Принципиально отлична теория, предложенная авторами статьи. Признавая сложность и неоднородность внутренней среды организации, исследователи предполагают, что различные подсистемы в структуре организации отличаются не только самобытным содержанием, но и собственной скоростью эволюции, которая может отличаться от скорости развития организации в целом.

Такая постановка проблемы позволит заменить понимание развития организации как смены стадий жизненного цикла интерпретацией взаимодействия отдельных элементов внутренней среды организации, находящихся на разных стадиях собственных жизненных циклов [18].

Для комплексного изучения явления организационной эволюции исследователи используют введенный Р. Нельсоном и С. Уинтером термин "организационная рутина" для описания привычных, предсказуемых, повторяющихся образцов деятельности. Организационные рутины привносят в организацию стабильность, но в то же время выступают основной причиной происходящих в организации изменений при формировании новых внешних условий функционирования. Исходя из этого определения авторы утверждают, что именно организационные рутины выступают в качестве наиболее приемлемой основы для описания эволюции организации.

Подобный подход позволяет представить организацию в виде иерархии рутин, представленной на рисунке 2 (Приложение). Причем организационные рутины расположены с учетом особенностей воспроизводства, сохранения и эволюции рутин соответственно.

В основании пирамиды располагается фундаментальная группа уровней, изменения в которых проходят медленно, вследствие глубокого укоренения данных организационных рутин во внутренней среде организации. К ним относят ментальные особенности участников деятельности предприятия, культурные особенности внутрифирменной среды, институциональные особенности предприятия, когнитивные механизмы. В совокупности они формируют социально-экономический генотип, т.е. признаки, наследуемые организацией. В верхней части пирамиды расположены функциональные уровни, изменения в которых происходят в более короткие сроки. К подобным подвижным слоям относят организационно-управленческие и технологические признаки предприятия, поведенческие паттерны, опыт рыночного функционирования. Находясь в постоянном взаимодействии друг с другом, данные организационные рутины представляют предпосылки для эволюционного развития организации.

# Заключение

В ходе проделанной работы было определено понятие жизненного цикла организации, рассмотрены основные свойства организации в аспекте разных классификаций.

В работе были рассмотрены модели эволюции организации, созданные разными авторами, причем в основе каждой из них лежит особая уникальная идея. Тем не менее, в той или иной степени отражают сущность эволюции компании, описываемую с разных точек зрения.

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

Сколько организаций, столько и разных типов жизненного цикла.

Из проделанной работы можно сделать следующие выводы:

Сущность выражения организации как процесса или системы определяется не столько формой ее представления, сколько внутренними, содержанием, отражающим возможности использования и развития ее потенциала. Основополагающим проявлением сущности организации являются ее свойства.

Свойства - совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Свойства организации широко и разнообразно классифицируются в соответствии с функциональной направленностью, целями ее создания, потенциалом развития, сферой их использования.

Жизненный цикл организации - совокупность стадий развития, через которые проходит организация за период своего функционирования.

Жизненный цикл 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.

На каждой конкретной стадии жизненного цикла организации руководителем должна быть выбрана соответствующая стратегия ведения дел.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организациикак предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Модель жизненного цикла была создана для прогнозирования изменений, ожидаемых в организации, находящейся в той или иной стадии развития.

Получив информацию о пребывании организации на том или ином этапе развития, руководитель может с большей долей уверенности оценить оптимальность принятого в фирме стиля руководства.

# Литература

1. Акимова Т.А. Теория организации - М., 2003.
2. Акулов В.Б. Теория организации - Петрозаводск, 2002
3. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. - М., 1999
4. Дафт Р., Ричард Л. Теория организации. - М., 2006.
5. Лавизина О.В. "Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации" / http://ecsocman.edu.ru
6. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. - М., 2006
7. Мильнер Б.З. Теория организации. - М., 2006
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М., 2003
9. Румянцева З.П., Филинов Н.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. - М., 1999
10. Смирнов Э.А. Теория организации. - М., 2000
11. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М., 1998
12. Теория организации. / Под ред.В.Г. Алиева. - М., 2001
13. Управление организацией. / Под ред.А.Г. Поршнева. - М., 2000
14. Управление организацией. Энциклопедический словарь. / Под ред.А.Я. Кибанова. - М., 2001
15. Фалмер Р.М. Организация как функция управления. - М., 2002
16. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. - М., 2000
17. Холл Р.Х. Организация: структуры, процессы, результаты. - СПб., 2001
18. Хмелькова Н.В., Попов Е.В. "О жизненном цикле внутренней среды организации" // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005, №1, с.63-69
19. Янг С. Системное управление организацией. - М., 2002

# Приложение 1

Рисунок 1

Жизненный цикл организации

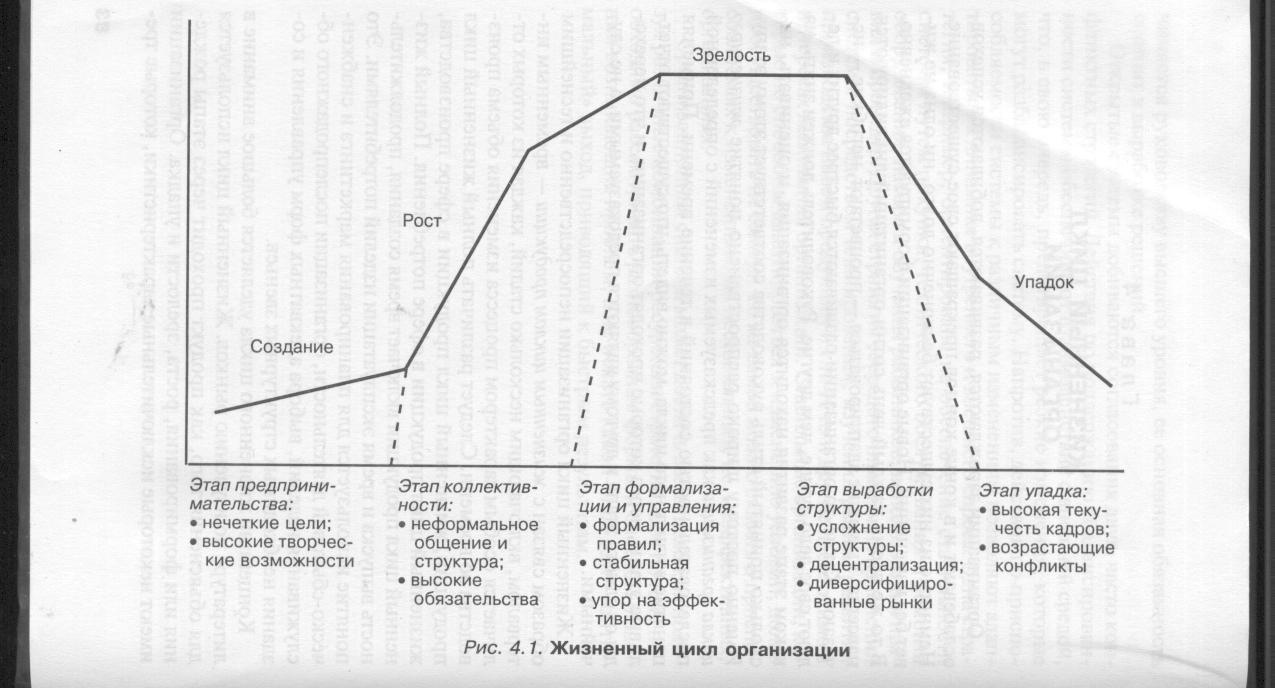


Таблица 1

Анализ ситуации на стадии создания организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Направления и этапы | Цель | Методы | Результаты |
| 1. Выбор товара или услуги | Определить нишу на рынке | Изучить объемы продаж и удовлетворяемость спроса (емкость рынка), а также возможность вытеснения товара с рынка | Возможный объем продаж товара |
| 2. Оценка действий конкурентов | Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке | Изучить работу аналогичных предприятий: их технологию, организацию, качество продукции, затраты, снабжение, сбыт, исследования и инфраструктурные связи | Доминирующий фактор конкуренции |
| 3. Анализ схемы предпринимательства | Определить требуемые ресурсы и возможность их получения | Изучить возможности создания технологии (или приобретения, установки оборудования, его пуска и эксплуатации), обеспечения сырьем, материалами, помещениями, услугами, капиталом | Формирование системы исходных условий и предпосылок |
| 4. Анализ общего окружения | Определить значимость внешних факторов | Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить характер тенденций, их развития и ожиданий | Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменений значений факторов |

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Тип управления | |
|  | оперативный | стратегический |
| Основное назначение | Максимизация прибыли | Максимизация прибыли с учетом интересов социума |
| Основной способ достижения | Оптимизация использования внутренних ресурсов | Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением |
| Важность фактора времени | Не самый важный фактор в конкуренции | Важнейший фактор в конкурентной борьбе |
| Краткосрочная оценка эффективности | Прибыльность | Точность предвидения изменений во внутренней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг |
| Отношение к персоналу | Работники - один из ресурсов организации | Работники - важнейший ресурс организации |

Таблица 3

Стадии развития организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадия  Факторы | Рождение | Детство | Отрочество | Ранняя зрелость | Расцвет сил | Поздняя зрелость | Старение | Обновление |
| Первичные цели | Выживание | Краткосрочная прибыль | Ускоренный рост | Систематический рост | Сбалансированный рост | Уникальность, образ | Обслуживание | Обновление |
| Тип лидера | Новатор | Оппортунист | Консультант | Участник | Корпоративный деятель | Государственный деятель | Администратор | Реорганизатор |
| Организационный характер | Борьба | Достижение | Изменение | Расширение, диверсификация | Системная ориентация | Зрелость, самоудовлетворенность | Ориентация на сложившиеся структуры | Ориентация на перемены |
| Организационный образ | В центре внимания - организация | Местный | Секционный | Национальный | Многонациональный | Международный | Самодовольный | Самокритичный |
| Концентрация энергии | На новом | На конкуренции | На завоеваниях | На координации | На интеграции, управлении | На приспособлении | На продолжении существования | На обновлении, развитии |
| Центральная проблема | Выход на рынок | Существование | Удержание доли рынка | Многосторонний рост | Централизация и автономность | Равновесие интересов | Стабильность | Омоложение |
| Тип планирования | С предвидением | Текущий | Планирование продаж, бюджета | Планирование заказов, специализация | Сложный, комплексный | Социально-политический | Экстраполяция | Созидательный |
| Метод управления | Единоличный | Управление, осуществляемое малой группой едино-мышленников | Делегирование полномочий | Децентрализованный | Централизованный | Коллегиальный | Основанный на традициях | Состязательный, поощряющий |
| Организационная модель | Максимизация прибыли | Оптимизация прибыли | Плановая прибыль | Хорошее положение | Социальная ответственность | Социальный институт | Бюрократия | Подражание Фениксу |

# Приложение 2

Рисунок 2.

Пирамидальная структура внутренней среды организации

