**Министерство образования Российской Федерации**

**Государственная полярная академия**

**Кафедра философии и права**

**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине Антикризисное управление**

**Тема: Антикризисное управление на различных фазах жизненного цикла фирмы (на примере деятельности Г.Форда)**

Выполнила: студентка 3 курса 501 группы

Журавлева Г.Б.

Проверил:

Хабарин Е.В.

**Санкт-Петербург**

**2003**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc40883818)

[§1. Общая теория жизненного цикла организации и опасность возникновения кризисов на определенных этапах развития организации 4](#_Toc40883819)

[§2. Формирование ресурсного потенциала и кризис, предшествующий рождению предприятия 7](#_Toc40883820)

[§3. Рождение предприятия и его детство 9](#_Toc40883821)

[§4. Отрочество 9](#_Toc40883822)

[§5. Ранняя зрелость 10](#_Toc40883823)

[§6. Расцвет сил 10](#_Toc40883824)

[§7. Полная зрелость 11](#_Toc40883825)

[§8. Старение. Кризис, связанный с обострением конкуренции. 11](#_Toc40883826)

[§9. Обновление. Выход из кризиса. 12](#_Toc40883827)

[Заключение 13](#_Toc40883828)

[Приложение 1 14](#_Toc40883829)

[Список литературы 15](#_Toc40883830)

# 

# Введение

В данном реферате я хотела бы рассказать о деятельности Генри Форда, о создании им своего собственного предприятия, его развитии, и соответственно неизбежных кризисов. Чем же актуальна эта тема, что же подтолкнуло меня ее выбрать? Имя Форда довольно известно, автомобили его марки встречаются повсеместно, именно поэтому меня озадачило название данной темы, и я подумала, неужели и в такой большой компании, имеющей столь развитые сети сбыта своей продукции и многомиллионные прибыли, могли быть какие-то кризисы. Как оказалось, да, любая компания вообще не существует без кризисов. И возвращаясь к своему вопросу, чем же актуальна эта тема, можно сказать, что актуальность прежде всего в использовании опыта Г.Форда нашими предприятиями, причем не обязательно автомобильной индустрией, его антикризисном управлении в своей компании, что тоже можно позаимствовать и для наших предприятий, так как развитие многих организаций идет, в общем-то по проторенному пути, именуемым жизненным циклом организации. О чем и пойдет речь в первом параграфе, где будет изложена теория по данной теме, следующие параграфы представляют собой этапы развития организации, и их структура такова, в начале параграфа представлена теоретические аспекты данного этапа, а затем практические, то есть как этот этап развития был пройден компанией Генри Форда. Вот, в принципе, все то, чем я хотела предварить свой реферат.

# §1. Общая теория жизненного цикла организации и опасность возникновения кризисов на определенных этапах развития организации

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 широко распространено понятие *жизненного цикла фирмы* как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходит организация, и что переходы, либо кризисы при переходе от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а неслучайными.

В настоящее время существуют различные подходы к выделению циклов развития фирмы. Но я выделила лишь два подхода: первый, который я назвала теорией о жизненном цикле фирмы, связанным с жизненным циклом продукции. Здесь же будет кратко сказано о биологической теории организации, точнее представлена ее схема, которую я взяла за основу реферата. А второй подход заключается в выделении пятиэтапного цикла развития, о чем ниже будет рассказано подробнее.

* 1. **Теория о жизненном цикле организации, связанная с жизненным циклом продукции**

В данной теории жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с *жизненным циклом продукции* – временным интервалом, включающим несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать полный жизненный цикл продукции, жизненный цикл продукции в сфере производства, жизненный цикл продукции в сфере потребления.

Концепции жизненного цикла организации уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости или упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Одним из вариантов деления жизненного цикла фирмы на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. *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.
2. *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.
3. *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.
4. *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.
5. *Этап упадка.* В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса но свою продукцию или услуги. Руководитель 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.

Основные этапы жизненного цикла фирмы можно представить графически, на рис. 1 точки А, Б, В, Г – точки кризисных ситуаций, пунктиром – дальнейшее циклическое развитие организации.

А

Б

В

Г

Рис. 1 Жизненный цикл предприятия

Стадии жизненного цикла можно представить более детально. Эта таблица стала основой моего реферата, поэтому сейчас я приведу ее схематично, в приложении №1, а раскрывать эти стадии буду на примере развития Фордовской автомобильной компании.

* 1. **Теория пятиэтапного развития организации**

Как я говорила выше, существует еще один подход к рассмотрению жизненного цикла фирмы – это выделение пятиэтапного цикла развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния организации. Эти особенности характеризуют и тип организации.

Первый этап имеет название *эксплерентного*. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого, латентного развития будущей целостности. Фирма еще не сложилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Это, как правило, рискованная деятельность. Поэтому здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этом этапе ее возникновения. Лидером этого коллектива является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер. Начинать дело трудно и опасно. Здесь необходима решительность и воля, доверие и уважение, активность и настойчивость. Этот этап сравним с этапами «рождение предприятия» и его «детство» в предыдущей теории.

При удачном развитии событий фирма продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап – *патиентный*. Это этап завовывания какого-либо сегмента рынка, упрочение своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышение роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего этот этап рассматривается как этап количественного роста, и он сравним с этапом «отрочество». На этом этапе также существует опасность кризиса. Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями.

Третий этап развития называется *виолентным*. В этот период организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Конкурентоспособность ее велика, она чувствует себя уверенно. Я бы охарактеризовала этот этап, как «зрелость». Но здесь существует свое подразделение на фирмы-виоленты - «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты», которые я сравнила бы со стадиями «расцвет сил», «полная зрелость» и начало «старения».

Коротко о каждом. Некоторые фирмы-виоленты не утрачивают способности к быстрому росту. Они динамичны и дают наиболее яркие примеры агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне. Это «гордые львы». Но в процессе развития компании нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен устойчивую стабильность («могучие слоны»), которая обеспечивается преимущественно тремя факторами: большими размерами, диверсификацией, наличием широкой международной сети филиалов. Часто «слоны» вполне сознательно избегают чести быть первыми. Ведь риск у первопроходцев всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности, только тогда, когда успех уже наметился, и нередко при этом оттесняют новатора. Закат монополии связан с состоянием, по образному выражению, «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки.

Четвертый этап называется *коммутантным*. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл. Этот этап сравним со стадией «старения».

Пятый этап называется *леталентным*. Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежнем виде.

* 1. **Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития фирмы**

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникает в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами цикла развития (см. точки А, Б, В, Г на рис.1).

Рассмотрим опасность и вероятность возникновения кризисов на примерах фирм – эксплерентов, патиентов, виолентов и коммутантов. Конечно же, это применимо и к стадиям по биологическому образцу: рождение, детство и т.д.

Первый переходный период фирмы-эксплерента – *зарождение потенциала развития*. Возникновение потенциала развития рождает опасность кризиса. Кризис характеризует ключевое противоречие развития. Но не всегда эта опасность разрушительного кризиса. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска. Кризисы при появлении эксплерентов, как правило, незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или отдельном регионе. Но если количество эксплерентов, попадающих в кризисную ситуацию, начинает превышать кризисную массу, могут возникнуть отрицательные, так называемые системные (эмерджентные и синергические), эффекты, оказывающие уже существенное влияние на жизнедеятельность отдельного региона, социальную напряженность в нем.

Второй переходный период – *становление*. Для патиентов проблемы возможности кризиса изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала. Особенность развития патиентов заключается в том, что они крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на внешнюю среду. Это связано с тем, что патиентам необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы с точки зрения решения вопросов предотвращения кризисов наиболее трудноуправляемы.

Третий переходный период называется *утверждением*. Виоленты являются наиболее крупными, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию. И для них существует опасность кризиса. Она заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирмы, социально- психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров. Кризис виолента, то есть банкротство или распад, могут привести к тяжелейшим. причем не только экономическим, последствиях как в регионе расположения фирмы, так и в масштабах мировых экономических отношений. Поэтому необходимо регулирование развития этих фирм как на региональном, так и на государственном уровнях. Они особенно нуждаются в антикризисном управлении, которое должно учитывать и национальные интересы, и мировые тенденции развития экономики.

Четвертый переходный период называется *периодом падения*. Он характеризуется снижением большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы. Вообще падение основных показателей – это уже не опасность, а признаки кризиса, но темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это следующий этап развития, следующий круг жизни фирмы.

Пятый переходный период называется *исходом*. Это период окончательного разрушения фирмы, ее ликвидации тем или иным путем.

Каждый из переходных периодов, так же как и этапы (стадии), имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые определяются эффективностью управления, точнее системой антикризисного управления, вторые закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы. Переходный период отражает последовательные изменения в определенном направлении от этапа к этапу. Но не всякие изменения отражают переходный период. Существуют изменения, которые характеризуют простую неустойчивость, колебания показателей под воздействием природных или социальных условий, перипетии конкурентной борьбы, ситуации рынка и пр.

Поэтому в практике антикризисного управления очень важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправляемых процессах, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

# §2. Формирование ресурсного потенциала и кризис, предшествующий рождению предприятия

**2.1. Руководящая идея Г.Форда**

Руководящую идею Генри Форда, кратко можно описать следующим образом: работать нужно не только для получения прибыли, но и для того, чтобы твой товар, продукт приносил пользу народу. Это можно подтвердить цитатами из его произведения «Моя жизнь. Мои достижения».

«Большинство людей чувствуют инстинктивно – даже не сознавая этого – что деньги не богатство» - Форд говорит, что не нужно работать только ради прибыли, только ради самих денег. «Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. А условие такого производства – чтобы его продукты были доброкачественны и дешевы, чтобы продукты эти служили на пользу народу, а не только одному производителю.» То есть предприятие работает для потребителей, и это должно быть основой для прибыли. Также Форд говорит о вредности монополии, когда организации имеет возможность всем ставить свои условия, это, как он считает, развращает: «Никогда не бывает так здорово предприятие, как тогда, когда оно, подобно курице, должно часть своего питания разыскивать само.» Также он перечисляет принципы, на которых должен быть основано производство:

* «Хозяйственный принцип – это труд.»
* «Экономический принцип гласит: каждый из нас работает над материалом, который не нами создан и которого создать мы не может, над материалом, который дан нам природой.»
* «Нравственный принцип – это право человека на свой труд. … Человек, заработавший свой хлеб, заработал и право на него.»
* «Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущего, то есть неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи дают только повод начать снова и более умно. Честная неудача не позорна; позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только в том отношении, что указывает нам пути и средства к развитию.
* Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто справляется лучше с делом. …
* Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без прибыли не может держаться не одно дело. По существу в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании.
* Производить – не значит дешево покупать и дорого продавать. Это скорее, значит покупать сырые материалы по сходным ценам и обращать их с возможно незначительными дополнительными издержками в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей.»

И подытоживая этот параграф, можно сказать словами Форда, что «… квинтэссенция … идеи в том, что расточительность и алчность тормозят истинную продуктивность.»

* 1. **Формирование ресурсного потенциала**

Если рассматривать ресурсный потенциал, не только как материальный, но и как накопление опыта, то можно сказать, что формирование его началось еще в 80-х годах: «Когда я ездил в город, карманы у меня всегда были набиты всяким хламом: гайками и обломками железа. … В 1879 году – почти четыре года после моей встречи с локомобилем Никольс-Шепарда – я добился возможности ездить на локомобиле, и когда мое ученичество окончилось, я стал работать вместе с местным представителем компании Вестингауз в качестве эксперта по сборке и починке их локомобилей.»

Форд накапливал свой опыт постепенно, постоянно работая над своей идеей создания автомобиля, не как средства роскоши, а как средства передвижения:

* «Я построил тележку с паровым двигателем. Она функционировала. … Меня интересовал газовый двигатель, и я следил за его развитием.»
* «В 1885 году я чинил мотор Отто в ремонтных мастерских Игль в Детройте. Во всем городе не было никого, кто знал бы в этом толк. … Так я получил возможность изучить новый мотор из первых рук и в 1887 году сконструировал себе модель по имевшейся у меня четырехтактной модели…»

Дошло даже до того, что отец Форда предложил ему деньги, чтобы он бросил эти свои автомобили, и стал фермером , но « … я жил снова на ферме, куда вернулся не сколько затем, чтобы сделаться фермером, сколько для того, чтобы продолжать свои опыты. Как ученый механик, я устроил теперь первоклассную мастерскую вместо кукольной мастерской детских лет.»

Возникали различные проблемы, в том числе и нехватка денежных средств – воистину бич изобретателей! «Все … детали [имеется в виду для первого автомобиля] я придумал заранее за немногими исключениями. Так я всегда поступал при своей работе. Я черчу сперва план, в котором каждая деталь разработана до конца, прежде чем начинаю строить. … Главные трудности при постройке заключались в добывании соответствующего материала. Затем встал вопрос об инструментах. … но, что меня больше всего задерживало, это недостаток денег и времени для приобретения лучших материалов для каждой отдельной части. Однако весной 1893 года машина подвинулась настолько вперед, что могла быть уже пущена в ход…» Но автомобиль быль построен, он был опробован множество раз, и затем была продана: «… потом продал за 200 долларов Чарльзу Эйнсли из Детройта. Это моя первая продажа.»

Естественно, что при таком удачном стечении обстоятельств, Форду не могла не прийти в голову мысль о создании своего производства, но, как истинный предприниматель, Форд трезво оценивал свои возможности: «У меня решительно не было намерения строить автомобили в … огромном масштабе. Мой план был – крупное производство, но, сперва, мне нужно было иметь кое-что для производства. Не было никакого смысла торопиться.»

* 1. **Кризис**

Но созданию предприятия предшествовал кризис, его скорее можно назвать кризисом личного плана, это следующее событие в его биографии, которое он описывает так: «15 августа 1899 года я отказался от службы, чтобы посвятить себя автомобильному делу. Тем ни менее, это был ответственный шаг, так как у меня не было никаких сбережений. Все что я смог сэкономить, было потрачено на опыты. Но жена со мной была согласна в том, что я не мог отказаться от автомобиля: теперь предстояла победа или поражение. На автомобили не было никакого «спроса» - его не бывает ни на один новый товар.»

И вроде бы из этого кризиса был найден выход, Форд устроился на работу, но я бы скорей назвала это продолжением кризиса, почему, это станет ясным из следующей цитаты: «После моего выхода из Электрической компании группа предприимчивых людей организовала, на основе моего изобретения, «Детройскую Автомобильную Компанию». Я был ответственным инженером и – в ограниченных размерах – пайщиком. Три года мы продолжали строить автомобили – все, более или мене, по моей первой модели. … имели лишь небольшой сбыт … Главное было – нажить деньги. … В марте 1902 года я покинул поэтому свой пост … снял себе мастерскую …»

И Форд вторично остался без работы, но теперь все свое время он посвящал своему любимому делу – созданию автомобилей: «Год до основания Общества Автомобилей Форда был почти исключительно посвящен исследованиям.»

Естественно, в своей книге, Форд не преминул сделать выводы об этом тяжелом периоде своей жизни, так его опыт этого периода был для него бесценен:

«В общем, мои важнейшие выводы из опыта того года, …

1. Вместо работы на первый план ставятся финансы, что грозит тормозом работе и умаляет значение настойчивого труда.
2. Преобладающая забота о деньгах, а не о работе, влечет за собой боязнь неудачи; эта боязнь тормозит правильный подход к делу, вызывает страх перед конкуренцией, заставляет опасаться каждого шага, вносящего изменения в положение дел.
3. Всякому, думающему прежде всего об упорном труде, о наилучшем исполнении своей работы, открыт путь к успеху.»

# §3. Рождение предприятия и его детство

В теоретическом аспекте этап «рождение предприятия и его детство» рассмотрен следующим образом: это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет 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 первых двух лет, четыре из 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. Посмотрим, как же все происходило на примере возникновения предприятия Форда. Начиналось все следующим образом:

Малколмсом «предложил Форду организовать «Фордовскую автомобильную компанию» и поделить между собой пятьдесят один процент ее акций… Торговец углем внес семь тысяч долларов на покрытие организационных расходов. Завербовали еще пайщиков; конторщик Малколмсона, Джемс Казенс, наскреб тысячу долларов, и то же сделал его бухгалтер. Вошел в предприятие и плотник, чью мастерскую компания сняла, а два брата Додж, владельцы механической мастерской, согласились поставлять моторы для новых автомобилей и получать вознаграждение акциями. Пригласили двух молодых юристов выработать устав, и они тоже рискнули войти в долю. Новая компания начала свою деятельность с капиталом в двадцать восемь тысяч долларов.» То есть создавали компанию «… люди, в большинстве своем скопившие деньги на покупку акций из своего жалованья и знавшие Форда лично или через друзей.»

Но «предприятие … по существу не было автомобильным заводом. Там не было станков для производства деталей; почти все производилось на стороне, по спецификации мистера Форда, и бывшая плотницкая была лишь сборочной мастерской. За первый год предполагалось собрать 1708 автомобилей, то есть по шесть автомобилей за рабочий день, - цифра неслыханная в новой, автомобильной промышленности. Задачей главного директора было разделить эту работу на несколько частей с таким расчетом, чтобы каждая часть заполняла десятичасовой рабочий день, при максимальной загрузке рабочего.» И можно сказать, что старт молодому предприятию был дан успешный.

# §4. Отрочество

Опять же теоретически этот этап описывается так: 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. Как же это происходило с организацией Г. Форда, можно узнать из следующих цитат из книги Э. Синклера «Автомобильный король. Повесть о фордовской Америке»: предприятие действительно развивалось: «Генри Форд тоже со своей стороны испытывал отцовскую гордость; его детищем было трехэтажное кирпичное заводское здание на углу Пикет-стрит и Бобьен-стрит, построенное целиком на прибыли компании. Когда пришло переезжать время из плотницкой, площадь которой едва равнялась трем десятым акра, в новое роскошное здание, занимающее более двух с половиной акров, и с оборудованием стоимостью в четверть миллиона, Генри Форд был вне себя от радости…»

«Все в новом помещении было распланировано заранее; на полу мелом было отмечено место для каждой части оборудования. Как только в старом помещении закончилась сборка последнего автомобиля, станки и инструменты были перевезены в новое; рабочие перебрались сами и вскоре начали собирать новые автомобили на новом месте. Генри был тут как тут, присматривая за всякой мелочью; «всюду сует свой нос»,- говорили про него некоторые рабочие, но таким путем он добивался результатов.»

Причем предприятие развивалось не только за счет хорошо организованного рабочего процесса, но и сам Г.Форд тоже искал пути совершенствования своей продукции. Об этом говорит следующий случай, описанный Синклером: однажды Генри Форд поехал на автомобильные гонки во Флориду, там произошел несчастный случай – разбился французский автомобиль, «… мистер Форд подобрал от него обломок и подумал, что никогда раньше не держал в руках более легкого и прочного металла … это была ванадиевая сталь … Вот это был подходящий металл для автомобилей, во всяком случае для фордовских; Генри выписал из Англии человека, который знал в этом толк, и после некоторых трудностей наладил производство новой стали. Это было началом новой эпохи; автомобили будут легче, прочнее, дешевле.» То есть Форд все делал для того, чтобы его предприятие соответствовало его целям, рассмотренным выше, то есть работать не только ради прибыли, но и ради потребителей, которым нужен качественный и не очень дорогой товар.

# §5. Ранняя зрелость

В теории говорится, что 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.

И это подтверждается практически, действительно Г.Форд расширил производство, убедил потребителей, что автомобиль – это необходимая и очень удобная вещь в хозяйстве, и даже период президентских выборов не коснулся компании Форда, тогда как на других компаниях этот год отразился достаточно серьезно: «Тяжелые времена лишь слегка задели Генри Форда. Он снизил цену автомобиля до 600 долларов и продавал ежедневно свыше пятисот автомобилей. В следующем году он снизил цену до 550 долларов и продавал ежедневно почти тысячу. Этот процесс снижения цен и увеличения продажи будет продолжать, утверждал Генри; и, по-видимому, покупателям эта идея нравилась.»

«Маленькие черные жуки ползали по всем дорогам, и их стали называть ласкательными именами … О них сочиняли анекдоты, всюду можно было слушать «фордовские шутки». … Каждая такая шутка была бесплатной рекламой.»

# §6. Расцвет сил

Этот этап в теоретическом плане рассматривается так: 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 технологии должны быть управляемы, а квалифицированные навыки управленческого персонала – более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущим стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Я бы не сказала, что развитие компании Форда в данном случае шло по теории. Об этом можно судить по цитатам из Синклера:

«Перед автомобильными промышленниками встала проблема. Чем больше они нанимали рабочих, тем больше рабочие впустую тратили время, переходя от одной машины к другой и мешая друг другу. В компании «Дженерал Моторс» кому-то пришла в голову блестящая идея: зачем рабочему идти к работу, не лучше ли пододвинуть работу к рабочему? Компания «Дженерал Моторс» начала ставить опыты, и вскоре лазутчики Генри донесли ему об этом. Он не мог допустить, чтоб его опередили, и занялся тем же.» То есть рост производства скорее происходил неравномерно, опять же рывками, где скачком в развитии производства можно считать создание конвейера: «Была установлена движущаяся платформа, и различные части шасси поступали или при помощи крюков, подвешенных на цепях, или на небольших моторных тележках. Вскоре сборочный конвейер приподняли до пояса, а потом не замедлили появиться два конвейера – один для высоких и один для низких ростом. … Когда этот метод производства был налажен, появилось непреоборимое желание увеличивать скорость конвейера. … Никогда еще не было такого усовершенствованного аппарата для ускорения темпа работы. Достаточно было повернуть выключатель, и тысячи рабочих ускоряли движения.»

Но рынок сбыта все-таки контролировался специальным подразделением компании: «Отдел сбыта настойчиво требовал увеличения выпуска автомобилей.» И компания Г.Форда постепенно переходит в следующую фазу жизненного цикла, именуемую, как «полная зрелость».

# §7. Полная зрелость

Как объясняется теоретически этот этап, видно из последующего пояснения. 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 отклониться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством. Пожалуй, это соответствует действительности. Но на примере деятельности Форда, это даже выглядит все более впечатляющим: «Вскоре он выпустил десятимиллионный форд и отправился на нем в паломничество по Соединенным Штатам; превосходная реклама, ибо его повсюду встречали шествиями с оркестрами, и гордые владельцы самых древних фордов…» приветствовали его. … Сотни «клубов борьбы за президентство Форда» были созданы по всей Америке и пробные баллотировки … показали, что Генри намного обогнал других кандидатов … не было лучшей рекламы для автомобиля, чем бюллетень всеобщих выборов. … Американская промышленность, следуя фордовской политике массового производства и низких цен, давала возможность каждому иметь свою долю в общем благополучии. ... Спрос на автомобили Генри казался неистощимым. На его предприятии было занято свыше двухсот тысяч рабочих, он выплачивал в год четверть миллиарда заработной платы. Он поставил пятьдесят три различных производства, начиная - по алфавиту – с производства аэропланов и кончая производством электрической энергии. Он купил разрушенную железную дорогу и сделал ее рентабельной; он купил каменноугольные копи и утроил добычу. Он совершенствовал новые процессы производства – даже дым, когда-то вылетавший из труб его заводов, шел теперь на изготовление автомобильных деталей.» Но нельзя сказать, что в качестве руководителя Форд «благодушествовал», он продолжал безостановочно работать во благо своей идеи и своего производства, но тем не менее, уже на данном этапе можно было заметить симптомы, предвещающие кризис производства, о чем и будет рассказано в следующем параграфе.

# §8. Старение. Кризис, связанный с обострением конкуренции.

Сначала немного теории: 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 начинает постепенно 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.

В принципе, все так оно и происходило, закрытость к новым идеям, то есть отказ Форда признать, что пора создавать новые модели автомобилей, вполне могло привести компанию к краху: «Восемнадцать лет Генри выпускал фордовскую модель Т. Вначале ему пришлось драться за нее со всем миром, теперь война началась снова. Агенты по продаже говорили, что модель устарела; публика требовала новых моделей, новых фасонов, новой окраски, - а Генри в ответ на это ежегодно выпускал два миллиона экземпляров модели Т любого цвета, при условии, что этот цвет – черный. … Все эти машины двигаются и будут двигаться еще добрых двадцать лет, это-то и нужно американцам, говорил Генри Форд. Но соперники Генри думали иначе; они думали, что американцы хотят идти в ногу со своими соседями, а то и обогнать их. Они считали, что современный мир требует изящества, шика, фасона, блеска, «перца», «гвоздя», - уже одно разнообразие этих слов указывало на то, какое множество людей раздумывало над этим. … Именно это Генри и называл «гнусным ориентализмом»; и он прилагал все усилия, чтобы предохранить от него свое благопристойное предприятие. Он выпустил пятнадцатимиллионный черный «дамский капор» и послал его в триумфальный пробег по Америке. Он выкидывал тех служащих, которые предлагали изменить модель. Год за годом он выкидывал их всякий раз, как они осмеливались противиться его воле.

Но была одна инстанция, еще более могущественная, чем Генри, - потребитель автомобилей. Мало-помалу шевроле и плимуты лезли в гору, а форды сползали под гору, и Генри пришлось сократить производство и уволить десятки тысяч рабочих. Упрямейший из знаменитых людей Америки по-прежнему настаивал, что модель его автомобиля никогда, никогда не будет изменена; но весной следующего года он понял, что его карта бита и что пора думать о новом форде.»

# §9. Обновление. Выход из кризиса.

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.

Как это происходило на практике, как мы сказали, Форд признал, что «его карта бита и что пора думать о новом форде.» И «Перед автомобильным королем встала гигантская задача. Большинство из его сорока пяти тысяч станков изготовляли одну какую-либо деталь; их приходилось либо переделывать, либо выбрасывать.» Но тем не менее Форд пошел на это, и обновление, реорганизация предприятия пошла полным ходом, так как, если Форд брался за что-либо, так он делал это со полной отдачей, чего и требовал от всех остальных: «… огромная работа идет вокруг… электрические краны хватали огромные машины и опускали на грузовики, а те отвозили их на заводы для реконструкции или в Ривер-Руж для установки. Часть оборудования грузилась на суда – целый тракторный завод перебрасывали в Ирландию. … Были изготовлены новые станки еще невиданной мощности. На старом заводе штамповка рам производилась двухсотысячефунтовым прессом; пресс изготовленный для нового завода, был в два с половиной раза больше. Прошло пять месяцев, прежде чем закончилась вся эта работа; а между те автомобильный мир ломал голову над величайшей тайной своего века. Каков будет новый форд?» Это тщательное скрывание своих планов, я считаю хитрым тактических приемом, привлекающим внимание общественности, к чему это привело поясняет следующая цитата: «Тайна сохранялась до последней минуты. Новые автомобили были уже в производстве; образцы, зашитые в холщовые мешки, были отправлены в демонстрационные помещения. Поступило четыреста тысяч предварительных заказов – покупали поросенка в мешке. Пять дней подряд, после того, как новый автомобиль был пущен в продажу, Фордовская автомобильная компания печатала огромные рекламы в пяти тысячах газет по всей Америке. Генри сообщил, что новая модель А … «элегантного фасона» и «слегка европеизирован…»»

««Гнусный ориентализм» победил; новая модель имела такой успех, что в первые полгода Генри пришлось выпустить миллион автомобилей». И с этого момента начался новый виток развития предприятия Форда. Можно было конечно рассмотреть его дальнейшую судьбу, но боюсь, что после смерти Форда, компанией управляли достаточно бездарно, и в принципе, даже сложно рассматривать, последующие периоды, как этапы развития, так динамика развития очень скачкообразна, лишь в последние годы компания развивается стабильно, и скорее всего ее можно назвать «могучим слоном» в виолентной стадии развития.

# Заключение

И в заключение можно сказать, что 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 примере деятельности компании Форда, это видно достаточно четко, можно сказать, что его предприятие развивалось по «правильному», теоретическому пути, и его вполне можно помещать в учебники, как пример классического развития предприятия. Сам Г.Форд был талантливейшим изобретателем и оригинальным конструктором. В эпоху, когда весь цивилизованный мир был повально увлечен паровой машиной и новомодным тогда электричеством, он первым применил заимствованную из английского журнала идею бесшумного газового двигателя для создания в 1892-1893 годах прообраза современного автомобиля. К новациям Г.Форда можно отнести и создание им на своих предприятиях специальной службы социологических исследований со штатом 60 человек, а также изучения быта и досуга своих работников, о чем неоднократно говорится в книге Синклера. В этом нетрудно видеть закономерное внимание умного капиталиста к тому, что сегодня мы называем человеческим фактором общественного производства. Но это еще не все. В процессе разработки операционно-модульных технологических схем поточно-конвейерного производства Форд по существу создавал предпосылки для будущей автоматизации, роботизации и компьютеризации, а также весьма далекие в то время подступы к тенденции трансформации электрификации общественного производства в его электронизацию. Словом, на излете промышленной революции Г.Форд как бы предвосхитил контуры некоторых траекторий подспудно вызревавшей тогда научно-технической революции. Также предвидением времени было создание целой системы производства, внутреннего круга самообеспечения себя всем необходимым, и выпускавшим из этого круга только продукцию.

Но Генри Форд был не просто капиталистом-миллиардером. Он был выдающимся и мудрым капиталистом. Целый ряд фордовских решений не могут не поражать глубиной социального замысла и изяществом его экономической реализации. Насколько гениально, например, Форд предугадал широту социального спектра внедрения еще только рождавшегося в экспериментах автомобиля в жизнь общества, которое о нем не ведало и более того – не ощущало в нем потребности! Форд, по сути дела, сумел убедить человечество, что автомобиль - не забава, не роскошь, а средство передвижения и высвобождения времени.

Можно как бы еще долго петь дифирамбы о мудрых и разумных действиях Форда, но главное не это, главное то, что несмотря на то, что прошло уже столько времени, более 100 лет, опыт Г.Форда и по сей день бесценен тем, что он учитывает и экономические, и социальные, и многие другие факторы производства. Конечно, нельзя назвать использование опыта Форда нашими российскими предприятиями панацеей от бед, но все таки много можно и даже нужно бы использовать в нашей экономике.

# Приложение 1

Таблица 1 Стадии развития организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стадии**  **Факторы** | **Рождение** | **Детство** | **Отрочество** | **Ранняя зрелость** | **Расцвет сил** | **Полная зрелость** | **Старение** | **Обновление** |
| **Первичные цели** | Выжива-ние | Краткосрочная прибыль | Ускорен-ный рост | Систематический рост | Сбаланси-рованный рост | Уникаль-ность, образ | Обслужива-ние | Обновле-ние |
| **Тип лидера** | Новатор | Оппорту-нист | Консуль-тант | Участник | Корпора-тивный деятель | Государст-венный деятель | Администратор | Реоргани-затор |
| **Организационный характер** | Борьба | Достиже-ние | Изменение | Расшире-ние, дивер-сификация | Системная ориентация | Зрелость, самудовлетворенность | Ориентация на сложив-шиеся структуры | Ориента-ция на перемены |
| **Организационный образ** | В центре внимания – организа-ция | Местный | Секцион-ный | Национальный | Многонациональный | Междуна-родный | Самодовольный | Самокри-тичный |
| **Концентрация энергии** | На новом | На конкурен-ции | На завоева-ниях | На коор-динации | На интег-рации, правлении | На приспособлении | На продол-жении существования | На обнов-лении, развитии |
| **Центральная проблема** | Выход на рынок | Существо-вание | Удержание рынка | Многосто-ронний рост | Централи-зация и автоном-ность | Равновесие интересов | Стабиль-ность | Омоложение |
| **Тип планирования** | С предвиде-нием | Текущий | Планирование продаж, бюджета | Планирование зака-зов, спе-циализация | Сложный, комплекс-ный | Социально-полити-ческий | Экстраполяция | Созида-тельный |
| **Метод управления** | Единолич-ный | Управле-ние, осущест-вляемое малой группой единомышленников | Делегирование полномо-чий | Децентрализованный | Централи-зованный | Колле-гиальный | Основанный на традициях | Состяза-тельный, поощряющий |
| **Организационная модель** | Максимизация прибыли | Оптимиза-ция прибыли | Плановая прибыль | Хорошее положение | Социаль-ная ответственность | Социаль-ный инсти-тут | Бюрократия | Подража-ние Фениксу |

# Список литературы

1. **Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения. Серия «Как надо работать». М.: Финансы и статистика, 1989**
2. **Синклер Э. Автомобильный король. Повесть о фордовской Америке. Пер. с англ., М.: Госиздат худ. лит., 1957**
3. **Антикризисное управление. Уч. Под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: Инфра-М, 2001**
4. **Антикризисное управление. Теория. Практика. Инфраструктура; Уч-практ. пос. Под ред. академика Г.А.Александрова. М.: Век, 2002**
5. **Мильнер Б.З. Теория организации: Уч.- 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002**