СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Жизненный цикл организации 5

1.1 Этап предпринимательства. Становление 5

1.2 Стадия развития. Этап коллегиальности 6

1.3 Стадия зрелости. Этап формализации деятельности 7

1.4 Этап реструктуризации 8

1.5 Стадия старости. Этап спада 8

2. Методика анализа жизненного цикла организации 9

3. механизм управления организацией по стадиям

ее жизненного цикла и направления его

совершенствования 11

4. Жизненный цикл организации на примере возникновения предприятия Форда 22

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 33

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 34

Введение

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

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

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

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

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

1. **Жизненный цикл организации**
   1. **Этап предпринимательства. Становление**

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения[[1]](#footnote-1).

В эту стадию входят следующие явления: зарождение идеи, поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта. Уже на этом этапе организация является социосистемой, так как она состоит из людей, принадлежащих единой или сходным парадигмам. Каждый член организации обладает собственными культурными представлениями и системой ценностей. Совместная деятельность, которую начинают вести члены организации, запускает процессы формирования знаний на индивидуальном онтологическом уровне, когда опыт, получаемый каждым членом организации, перерабатывается в соответствии с личными убеждениями и представлениями. На этом же этапе начинается «ярмарка» знаний, когда в ходе совместной деятельности каждый член коллектива вольно или невольно демонстрирует собственную систему представлений, умения и навыки. Фирмы возникают добровольно, потому что они представляют более эффективный метод организации производства. На первом этапе своего развития фирма ведет себя как "серая мышка" - подбирает зернышки, которые упускают из виду более крупные рыночные структуры.

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

**1.2 Стадия развития. Этап коллегиальности**

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

Происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны. Успешность развития организации на этом этапе зависит:

* от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;
* от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;
* от готовности членов организации реализовывать решения лидера;
* от того, насколько эффективно построена коллективная работа.

Если отбросить индивидуальные особенности, как лидера, так и членов организации, то все эти факторы определяются групповыми представлениями и ценностями — тем, что образует базис организационной культуры. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нем успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном. Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Процессы экстернализации и комбинации знаний выходят за рамки индивидуального онтологического уровня и поднимаются до уровня группового и организационного: ценности отдельных членов коллектива трансформируются в групповые ценности, согласовываются цели, происходит формирование видения организации как отдельной сущности, осознание ее взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды. Для максимально разностороннего и быстрого развития организации на этой стадии особое внимание следует уделять процессам комбинации и интернализации знаний на организационном уровне. Это обеспечит распространение элементов организационной культуры среди всех членов организации.

**1.3 Стадия зрелости. Этап формализации деятельности**

Этап формализации деятельности — период стабилизации роста (развития) (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность). К этой стадии компания приходит с багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На этом этапе, на организационном онтологическом уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили свое выражение через провозглашенные ценности: миссию организации, цели и символы (артефакты) и проходят процесс индивидуального осознания.

Зрелость организации означает, что ей удается сохранять устойчивое положение во внешней среде; показывает, что остальные процессы переработки опыта и встраивания его в существующую систему представлений имеют явное выражение в базисных представлениях организационной культуры и подкреплены мощно влияющими на членов организации артефактами. Эти артефакты обеспечивают широкое распространение парадигм организации среди ее членов и передаются новичкам как история успеха. Если на предыдущих этапах развития организационная культура сильно подвержена любому влиянию со стороны культуры лидеров, внешней среды, то на этапе зрелости она становится обычным правом, оказывающим влияние на все стороны жизнедеятельности организации.

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

**1.5 Стадия старости. Этап спада**

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

Стадию старости организации определяется как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов, вытесняющих организацию с занятого рынка, или в исчезновении рынка.

В такой ситуации получаемый организацией реальный опыт не фиксируется в существующих знаниях организации. В результате базовые представления перестают адекватно интерпретировать реальные события, а провозглашенные ценности членами коллектива не воспринимаются как ценности.

Это означает, что механизмы, обеспечивавшие трансформацию знаний организации, по каким-либо причинам исчезают и происходит разрыв в цепочках формирования знаний. Происходит накопление неформализованных знаний, которые между тем никаким образом не встраиваются в существующую систему представлений.

1. **Методика анализа жизненного цикла организации**

Время от времени любые организации, даже наиболее успешные, вынуждены приостанавливать свой бег, чтобы взглянуть на себя со стороны, оценить сложившуюся ситуацию, осмыслить собственный опыт и ответить на ряд важных вопросов: - Что представляет собой наша организация сегодня?  
- Чего мы достигли, чего - нет?

- Какие у нас накопились противоречия и трудности?

- Почему их не удается в полной мере преодолеть?

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

Жизненный цикл организации (ЖЦО) – точки "перелома": причины и антикризисные (инновационные) действия[[2]](#footnote-2). Использование методики анализа ЖЦО производится для определения направления изменений в деятельности организации. Модель жизненных циклов является одним из инструментов менеджмента, наиболее объективно отражающим процесс развития предприятия. Согласно концепции жизненного цикла организации ее деятельность проходит пять основных стадий:

1. рождение организации: главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача - выход на рынок;
2. детство и юность: главная цель - получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача - укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда - планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;
3. зрелость: главная цель - систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача - рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда - разделение и кооперация труда, премирование в соответствии с индивидуальными результатами;
4. старение организации: главная цель - сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий, основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие и прибылях;
5. возрождение либо исчезновение: главная цель состоит в обеспечении оживления всех функций; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача - омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.

Организационная диагностика проводится в несколько этапов с помощью специальных методов.

1.Анализ характеристик организации

2. Экспертное оценивание

3. Изучение и обсуждение стадий жизненного цикла

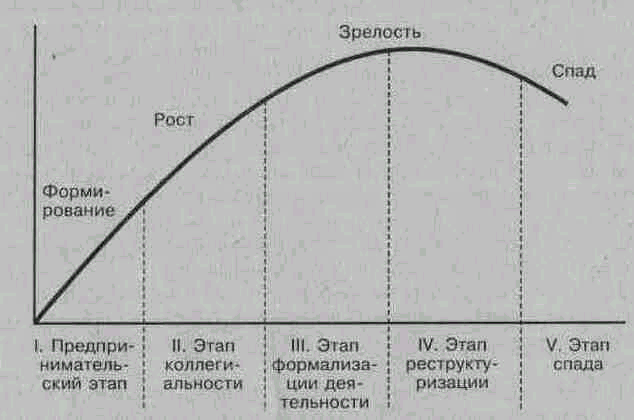
4. Обработка и анализ результатов

5. Комментарии и выводы. Анализ управленческих ошибок.

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

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

Типичный жизненный цикл организации представлен на рис.



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

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

Необходимо сказать, что в жизненном цикле фирмы очень важное место принадлежит четвертой (последней) фазе. Появляющаяся “вилка” или дает фирме возможность развиваться в будущем, или приводит к умиранию экономической организации.

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

Главным ориентиром при обосновании выбора направления развития производства по-прежнему являются технические возможности предприятия, а не изменения рыночной конъюнктуры. В данных условиях возникает необходимость разработки инструментов менеджмента, позволяющих обеспечить своевременную и адекватную реакцию предприятия на изменения внешней среды[[3]](#footnote-3).

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

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

- Ситуация гармоничного рынка;

- Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере сбыта;

- Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства;

- Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства и в сфере сбыта;

- Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере сбыта при отсутствии спроса;

- Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства и сбыта при отсутствии спроса.

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

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

*Таблица 1.*

Возможности и ограничения модели жизненных циклов

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

### *Таблица 2.*

### Классификация видов жизненных циклов по уровням управления

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

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

1. Макроуровень – факторы внешней среды косвенного воздействия;

2. Мезоуровень – факторы внешней среды прямого воздействия;

3. Микроуровень – факторы внутренней среды.

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

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

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

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

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

3) Кривая спроса отражает потенциальный объем продаж конкретного товара.

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

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

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

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

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

**Ситуация 1.** Производится и продается необходимое и достаточное количество товара, которое может потребить конкретный рынок. В этом случае кривые жизненных циклов спроса, технологии и товара совпадают.

D1T1P1

D2T2P2

Объем продаж

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

*Рис. 1. - Гармоничный рынок*

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

**Ситуация 2.** Производится необходимое и достаточное количество товара, которое по какой-либо причине не может быть реализовано в полном объеме. В этом случае кривые жизненных циклов спроса и технологии совпадают и расположены над кривой жизненного цикла товара.

Объем продаж

продукции

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

*Рис.2 – Нарушение гармоничности рынка в сфере сбыта*

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

**Ситуация 3.** Состояние дефицита: произведено недостаточное количество товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка. В этом случае кривые жизненных циклов технологии и товара совпадают и расположены под кривой жизненного цикла спроса.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

*Рис. 3 - Нарушение гармоничности рынка в сфере производства*

Ситуация дает возможность эффективного развития как торговым, так и производственным организациям на протяжении всего цикла. Однако, основная проблема заключается в увеличении масштабов производства.

**Ситуация 4.** Состояние дефицита, вызванное невозможностью произвести достаточное количество товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка и неэффективностью процесса реализации. Кривые жизненных циклов спроса, технологии и товара не совпадают и расположены в следующей последовательности: кривая жизненного цикла спроса, кривая жизненного цикла технологии, кривая жизненного цикла товара.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

D2T2P2

Спрос (D)

Технология (Т)

Товар (P)

**t**

**0**1

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

Возможность увеличения объемов производства гарантирует предприятию эффективное развитие. Самое низкое положение кривой жизненного цикла товара (неограниченный спрос и наличие произведенного товара) свидетельствует о проблемах в сфере реализации.

**Ситуация 5.** Состояние рынка можно характеризовать как «отсутствие спроса». Потенциальные потребители могут не располагать информацией о существовании некоего продукта или же не проявляют к нему интереса.

В этом случае кривые жизненных циклов спроса и товара совпадают и расположены под кривой жизненного цикла технологии.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Технология (Т)

Спрос (D)

Товар (P)

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

В данной ситуации существует проблема перепроизводства. Источником проблемы может быть с одной стороны, неразвитый спрос, с другой – неэффективная работа плановых органов предприятия.

**Ситуация 6.** Состояние рынка можно характеризовать с одной стороны, как «отсутствие спроса», т.к. произведено избыточное количество товара, с другой стороны, объем реализации товара ниже возможного. Кривая жизненного цикла спроса находится между кривыми жизненных циклов технологии и товара.

Объем продаж

D1T1P1

D3T3P3

D4T4P4

**0**

**t**

D2T2P2

Технология (Т)

Спрос (D)

Товар (P)

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

В данной ситуации с одной стороны, наблюдается перепроизводство товара, т.е. произведено больше, чем может потребить рынок. С другой стороны - продано товара меньше, чем мог бы потребить рынок. Источником проблемы может быть с одной стороны, неразвитый спрос на данный товар, с другой - неэффективная работа сбытовых служб предприятия.

В течение длительности жизненного цикла может иметь место одна из выявленных ситуаций, либо ситуации могут менять друг друга.

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

**4. Жизненный цикл организации на примере возникновения предприятия Форда**

***1. 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»[[4]](#footnote-4).

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.

***2. Стадия развития***

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.

***3. Этап зрелости***

*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».

*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».

***4. Этап реструктуризации***

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.

***5. 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».

*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 с 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 тем 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[[5]](#footnote-5). 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.

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.

Заключение

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулов, В.Б. Теория организации / В.Б. Акулов. – Петрозаводск, 2005.
2. АктШрайэгг, Г. Изжила ли себя организационная структура? // Проблемы теории и практики управления / Г. АктШрайэгг, К. Носс. - 2005.
3. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2005.
4. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2006.
5. Минцберг, Г. Структура в кулаке: Пер. с анг. / Г. Минцберг. - СПб: Питер, 2005.

6. Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения. Серия «Как надо работать». М.: Финансы и статистика, 1989

7. Синклер Э. Автомобильный король. Повесть о фордовской Америке. Пер. с англ., М.: Госиздат худ. лит., 1957

1. Акулов, В.Б. Теория организации / В.Б. Акулов. – Петрозаводск, 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2002. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2001. [↑](#footnote-ref-3)
4. Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения. Серия «Как надо работать». М.: Финансы и статистика, 1989 [↑](#footnote-ref-4)
5. Синклер Э. Автомобильный король. Повесть о фордовской Америке. Пер. с англ., М.: Госиздат худ. лит., 1957 [↑](#footnote-ref-5)