

Группа	309
Дата	20.11.2021г.
Время	8 ¹⁰ _9 ⁰⁰
Наименование УД/МДК/УП/ПП	Основы экономики, менеджмента и маркетинга
Ф.И.О. преподавателя	Поляченкова В.А.
Электронная почта	v.polyachenkova@yandex.ru
Основная литература	
Тема	Организация менеджмента. Позиция управления внутри организации.
Задание	<p>Позиция управления внутри организации в основном определяется тем предназначением и той ролью, которые призвана реализовывать данная организация. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для решения стоящих перед ней задач. Менеджмент формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, и осуществляет управление функциональными процессами, протекающими в организации.</p> <p>Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений и, главным образом, связи между этими подразделениями, позволяющие объединять и интегрировать все части организации в единое целое. При традиционном подходе исходным в построении структуры является проектирование работы. В организации может быть принята система автономных работ, может быть взята за основу конвейерная, модульная или бригадная формы работы. Проектирование работы зависит от многих факторов, в частности от того, какая квалификация требуется для выполнения работы, какую часть продукта изготавливает отдельный работник, в какой мере содержание работы воздействует на работника, требуется ли наличие обратной связи от конечного результата, должна ли работа предполагать развитие и обучение работника и т.п. От проектирования работы зависит очень многое во внутренней жизни организации. Поэтому менеджмент должен уделять этому очень большое внимание и периодически проводить пересмотр спроектированной системы работ.</p> <p>Следующим шагом в создании структуры организации является выделение и формирование структурных подразделений, иерархически увязанных для эффективного взаимодействия друг с другом. Менеджмент определяет размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему и характер их деятельности. Наряду с постановкой задач подразделениям менеджмент наделяет их необходимыми ресурсами и осуществляет контроль их использования. От умелого решения всех этих вопросов и своевременной корректировки структурного построения очень сильно зависит успех в работе организации.</p> <p>Структура — необходимое свойство любой организации. Наличие структуры является проявлением универсального закона</p>

иерархии уровней организации, в соответствии с которым любой объект является частью чего-то большего и одновременно содержит в себе более мелкие части. Проблема любой структуры состоит в том, что она создает барьеры между частями. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента при построении структуры организации является поиск путей превращения барьеров в прозрачные границы.

Внутриорганизационная деятельность, осуществляемая и направляемая менеджментом, включает в себя такие вспомогательные процессы, как: координация, принятие решений, коммуникации. Для координации менеджмент может сформировать в организации два типа механизмов: непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений; опосредованная координация действий, в частности путем создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации, постановка задач и т.п. Например, в различных организациях процедуры и нормы принятия решений сильно отличаются друг от друга. Широко известен опыт японских фирм, когда принятие решений осуществляется снизу вверх. Есть много организаций, где решения принимаются только на верхнем уровне. Есть организации, в которых широко практикуется система делегирования права принятия решения на нижние уровни иерархии.

Используемые в организациях способы и формы коммуникации оказывают большое влияние на культуру организации. Существуют организации, в которых практикуется преимущественно письменная форма коммуникаций. Имеются организации, где все контакты в основном осуществляются в виде разговора. Многие организации применяют комбинацию этих форм. В последнее время широкое распространение получает Интернет. Важной характеристикой коммуникаций является наличие ограничений на коммуникации. Все эти и многие другие аспекты коммуникационных процессов находятся под сильным влиянием управления и составляют предмет особой заботы руководства организации в том случае, если оно стремится к созданию наилучшей атмосферы внутри организации.

Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы внедрения технологий и их наиболее эффективного использования. С появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся исключительно сложными и значимыми. Это связано с тем, что их решение может привести к важным и далеко идущим как положительным, так и отрицательным последствиям для организации. Поэтому в современных условиях менеджмент не может смотреть на технологии только с точки зрения повышения производительности и эффективности. Очень важно учитывать то, как новые технологии могут повлиять на климат внутри организации, как они могут подействовать на качество отношений между членами организации.

Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. Представьте себе организацию, которую покинули все ее работники. Остались здания, оборудование, документы и т.п. Но самой организации не стало. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают продукт, они формируют культуру организации и ее внутренний климат. При этом следует иметь в виду, что климат представляет собой то, что люди думают, а культура — то, что люди делают. Именно от людей зависит то, чем является организация, какое место она занимает в обществе.

В силу такого особого положения люди в организации являются для менеджмента предметом № 1. Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человеку присущи желания, для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. Его оценки базируются как на рациональной основе, так и на эмоциональной. А это может очень серьезно влиять на результаты его работы. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, существенно выходящих за рамки формальных процедур или стандартных решений.

Организационная культура как все пронизывающая составляющая организации оказывает сильное влияние на ее внутреннюю жизнь и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из устойчивых ценностей, норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации и т.п. Часто основные положения организационной культуры находят проявление в обобщающих смысл деятельности организации лозунгах. Носителями организационной культуры являются люди, но вырабатывается она и формируется в значительной мере менеджментом и, в частности, высшим руководством. Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач. Но может являться и мощным тормозом, в особенности если для решения задачи потребуются проведение изменений. Поэтому менеджмент уделяет большое внимание решению

Внутриорганизационная жизнь состоит из большого количества

различных действий, основных процессов и вспомогательных. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же широко осуществляемые в других организациях процессы могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом объеме. Однако, несмотря на огромное разнообразие организационных действий, их можно объединить в пять функциональных групп, которые присущи любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Это — производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, эккаунтинг — учет и анализ деловой активности.

Управление производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом получения и переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие действия:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу в целях оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;
- управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
- управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;
- контроль качества.

Ключевыми точками внимания менеджмента в организации управления производством являются издержки и качество.

Управление маркетингом призвано способствовать посредством маркетинговой деятельности реализации созданного организацией продукта, а также увязывать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целевых показателей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; рекламирование продукции; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; организация продаж.

В последнее время при управлении маркетингом все большее внимание уделяется фактору устойчивости связи с покупателем. Поэтому акценты процесса маркетинга продукта все более смещаются с функционального предназначения продукта на такие элементы, как «оболочка» продукта, режес-бренд, гарантии, имидж. Все большее значение начинает придаваться развитию схем взаимодействия с клиентом в процессе продажи и после продажи.

Управление финансами — управление процессом движения финансовых средств и потоков в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными субъектами, определяющими жизнь организации;

	<p>оценка финансового потенциала организации.</p> <p>При управлении финансами исключительно большое значение имеет оптимизация использования финансовых ресурсов. Особенность финансов состоит в том, что они сами как ресурсы стоят определенных денег, и также сами по себе в состоянии во времени либо расти, либо, наоборот, обесцениваться в зависимости от того, как они сохраняются. Поэтому качество управления финансами во многом определяется тем, насколько оптимально построен процесс движения финансовых средств.</p> <p>Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает: подбор и расстановку кадров; обучение и развитие персонала; компенсацию за выполненную работу и социальное положение работника в среде; создание условий на рабочем месте; поддержание отношений с профсоюзами и разрешение конфликтов с администрацией.</p> <p>По мере того как выполнение рутинных рабочих операций все более переходит к машинам, а сотрудники все более занимаются творческой работой, управление персоналом становится той ключевой функцией, которая может обеспечить организации исключительные преимущества, делающие ее более сильной в конкурентной борьбе и дающие ей возможность успешно развиваться в условиях динамично меняющейся среды.</p> <p>Управление эккаунтингом предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой и управленческой информации о результатах работы организации в целях сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.</p>
Контрольный тест	

Группа	309
Дата	20.11.2021г.
Время	10 ¹⁰ -11 ⁰⁰
Наименование УД/МДК/УП/ПП	Основы экономики, менеджмента и маркетинга
Ф.И.О. преподавателя	Поляченкова В.А.
Электронная почта	v.polyachenkova@yandex.ru
Основная литература	
Тема	Организация как объект управления.
Задание	<p>Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируют для достижения целей. Обязательные требования для организации:</p> <p>1) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя</p>

частью общей группы организаций;

2) наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организация (от позднелат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю) – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Основными составляющими любой организации являются: люди, входящие в данную организацию; задачи, для решения которых данная организация существует; управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Миссия каждой компании определяется пятью элементами: история, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы, определенные деловые способности и возможности.

Конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей – отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Существует два типа: долгосрочные и краткосрочные. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в вопросах достижения. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Организации бывают:

Формальная организация – это организация созданная по воле руководства.

Неформальная организация – это группа возникшая спонтанно, где люди вступают во взаимодействие достаточно регулярно.

Простая организация – это организация которая имеет одну или несколько целей.

Сложная организация – это организация которая имеет набор взаимосвязанных целей.

Характеристики организаций:

1. Взаимосвязь между целями и ресурсами.

Цели всякой организации включают в себя преобразование ресурсов для достижения результата.

Ресурсы используемые организацией:

- люди;
- капитал;
- материальные ресурсы;
- технологии и информация.

2. Взаимосвязь с внешней средой.

Ни одна организация не может быть островом в себе. Организация зависит от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителя.

Внешняя среда включает в себя:

- экономические условия;
- потребителей;
- законодательство;
- конкурентов;
- общественные взгляды и т.п.

Эти факторы влияют на все, что происходит внутри организации.

3. Разделение труда в организации.

Разделение труда в организации происходит *по горизонтали и по вертикали*. Если минимум два человека работают вместе – они должны делить работу между собой, при этом разделение работы на составные элементы является горизонтальным разделением труда.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Но поскольку работа в организации разделена на составные элементы, кто-то должен координировать работу группы чтобы она была успешной. Отделение работы по координации действий от самих действий и есть вертикальное разделение труда и составляет сущность управления.

Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

РЕКЛАМА

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управления, необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

решение одних и также вопросов не должно находиться в ведение разных подразделений;

все функции управления должны входить в обязанности

управляющих подразделений;
на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления. Между отдельными подразделениями могут быть вертикальные и горизонтальные связи.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ - это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ - это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов.

До сих пор мы рассматривали организацию с функциональной точки зрения. Однако анализ взаимоотношений между различными должностями и постами показывает, что существует целый ряд типов организационных структур, среди которых построение по принципу отделов (подразделений) является наиболее простым. Сейчас же к вопросу об организации мы подойдем с точки зрения распределения полномочий, производственных обязанностей.

В основу структуры управления положена определенная система. Известны три основные системы управления производством:

ЛИНЕЙНАЯ - представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ - система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В чистом виде эта система используется очень редко.

Наиболее распространена **СМЕШАННАЯ** система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их, подчиненным подразделениям.

Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками. На предприятиях могут быть использованы безцеховая, цеховая, корпусная или смешанная структуры управления.

Наиболее простой структурой является безцеховая, при которой производство делится на участки, возглавляемые мастерами. Мастера могут непосредственно подчиняться руководителю предприятия либо старшему мастеру, который подчиняется руководителю предприятия. Эта структура может оказаться целесообразной на мелких и средних промышленных предприятиях.

Основным производственным звеном крупного промышленного предприятия является цех. При цеховой структуре управления руководителю предприятия подчиняются начальники цехов. Начальнику цеха подчиняются начальники участков, либо старшие мастера, либо мастера. Старшему мастеру подчиняются мастера. Начальнику участка подчиняются старшие мастера, которым в свою очередь подчиняются мастера.

На особо крупных предприятиях может использоваться корпусная структура. В этом случае предприятие подразделяется на корпуса, корпуса делятся на цеха, а цеха - на участки.

Внутренние переменные организации – это ситуационные факторы внутри самой организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений.

Основных переменных организаций пять:

- цели;
- задачи;
- структура;
- технология;
- люди.

Цель – конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Задача организации отражается в таких целях как рентабельность и производительность. В подразделениях так же, как и во всей организации, необходима выработка целей.

Например, целью аптеки является качественное бесперебойное лекарственное обслуживание населения наряду с обеспечением рентабельности, что достигается в результате высокоэффективной работы подразделений. В современных условиях работы аптеки возникают новые цели:

- повышение эффективности лекарственного обеспечения путем сокращения времени обслуживания населения;
- предоставления различных видов услуг;
- изучение рынка лекарственных средств;
- расширение производства лекарственных средств для более полного удовлетворения потребности в них;
- заключение договоров с поставщиками и потребителями лекарственных средств;
- повышение эффективности использования материально-технической базы аптеки.

Для того чтобы получить прибыль, предприятия должны сформулировать цели в следующих областях:

- доля рынка;
- разработка и реализация продукции;
- качество услуг;
- подготовка и отбор руководителей;
- социальная ответственность.

Цели бывают:

- долгосрочные (3-5 лет);
- среднесрочные (1-3 года);
- краткосрочные (до года).

Структура организации – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенное в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структура любой организации должна выполнять ряд функций:

- обеспечить достижение предприятием максимальной рентабельности;
- охватить минимальное количество промежуточных звеньев;
- обеспечить условия подготовки менеджеров на перспективу.

Виды организационных структур:

- бюрократическая (механистическая);
- функциональная;
- дивизиональная;
- адаптивная.

Большинство организаций используют бюрократическую структуру управления.

Ее преимущества:

- четкое разделение труда;
- иерархическая соподчиненность сотрудников;
- профессиональный рост, базируемый на компетенции;
- упорядоченная система правил и стандартов.

Недостатки:

- четкость заданности поведения;
- трудность связи внутри организации;
- неспособность к нововведениям.

В зависимости от степени централизации структуры бывают:

- централизованные;
- децентрализованные.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Задачи предписываются не работнику, а должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи делятся на три категории:

- работа с людьми;
- работа с машинами, сырьем, инструментами;
- работа с информацией.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технологических знаний необходимых для преобразования в материалах, информации или людях.

Люди – это важный элемент внутренней среды и как человеческая переменная включает в себя три аспекта:

- поведение отдельных людей;
- поведение людей в группах;
- поведение человека в роли руководителя.

3. Разнообразие и изменчивость внешнего мира допускает огромное количество действующих в нем факторов. Поэтому руководители должны ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых в значительной мере зависит

успех организации. Один из способов определения и учета факторов, которые влияют на организацию, заключается в разделении их на две группы: факторы прямого влияния и факторы непрямого влияния.

Факторы прямого влияния:

- поставщики;
- законы и государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих в сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также именуемые силой закона;
- потребители. Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы;
- конкуренты.

Поставщики классифицируются на три группы:

1. поставщики материалов;
2. поставщики капитала;
3. поставщики трудовых ресурсов.

К факторам косвенного воздействия относятся:

1. Технология. Является одновременно внутренним и внешним фактором. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукцию могут изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукции, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и какую новую продукцию ожидают потребители от организации.
2. Состояние экономики. Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на организации общие изменения состояния экономики, так как оно влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.
3. Социокультурные факторы. В числе их преобладают установки, жизненные ценности и традиции, которые влияют на организацию. Социокультурные факторы влияют также на продукцию и услуги, являющиеся результатом деятельности компании.
4. Политические факторы.
5. Отношения с местным населением.

Характеристика внешней среды:

- взаимосвязанность факторов;
- сложность;
- подвижность;
- неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие.

Под сложностью внешней среды понимают число факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. К ним относятся:

- государственные постановления;
- частное перезаключение договоров;

- заинтересованные группы влияния;
- многочисленные конкуренты;
- ускоренные технологические изменения.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения, в окружении организации.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функции уверенности в этой информации.

Жизненный цикл 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 о жизненном цикле организаций как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. 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.

1. *Этап предпринимательства.* Организация находится в стадии становления. 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.

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 своих продуктов 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 на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление.

Рождение. Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу характеризуют этот этап. Нередко используется директивный метод руководства,

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. Задача этого периода – быстрый успех. Цели – 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 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 проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление 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 и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и 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 картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот тип никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно покушаются на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, 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.

Основная идея модели заключается в соотношении развития организации развитию живого организма. Поэтому и жизненный цикл организации делится на две фазы — рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, проходя через такие этапы, как «выхаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность». Старение начинается со стабилизации и завершается «смертью» организации, проходя через этапы «аристократизм», «ранняя бюрократизация», «бюрократизация». Продвижение от

	<p>одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа.</p> <p><i>Выхаживание (Courtship)</i> — зарождение организации. На этом этапе предприниматель обсуждает идеи нового бизнеса и принимает решение о его создании. Для успеха необходимы бизнес-идея и энтузиазм по отношению к ней, готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар/услугу.</p> <p><i>Младенчество (Infancy)</i> — начало деятельности компании. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.</p> <p><i>«Давай-давай» (Go-go)</i> — стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей.</p> <p><i>Юность (Adolescence)</i> — период духовного перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы.</p> <p><i>Расцвет (Prime)</i> — оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций.</p>
Контрольный тест	