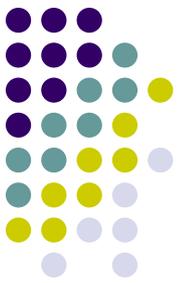


Тема 2. Организация и ее деловая среда

1. Понятие организации
2. Жизненный цикл организации
3. Типология организаций
4. Типы организационных структур в менеджменте.
4. Внутренняя и внешняя среда организации



1 Понятие организации

- **ОРГАНИЗАЦИЯ (формальная) — это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью, которая сознательно координируется для достижения общей цели или целей**

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько значений



Организация как социотехническая система



СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все организации являются системами.
Поскольку люди являются социальными компонентами организаций, наряду с техникой, они называются ***социотехническими*** системами.

ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА



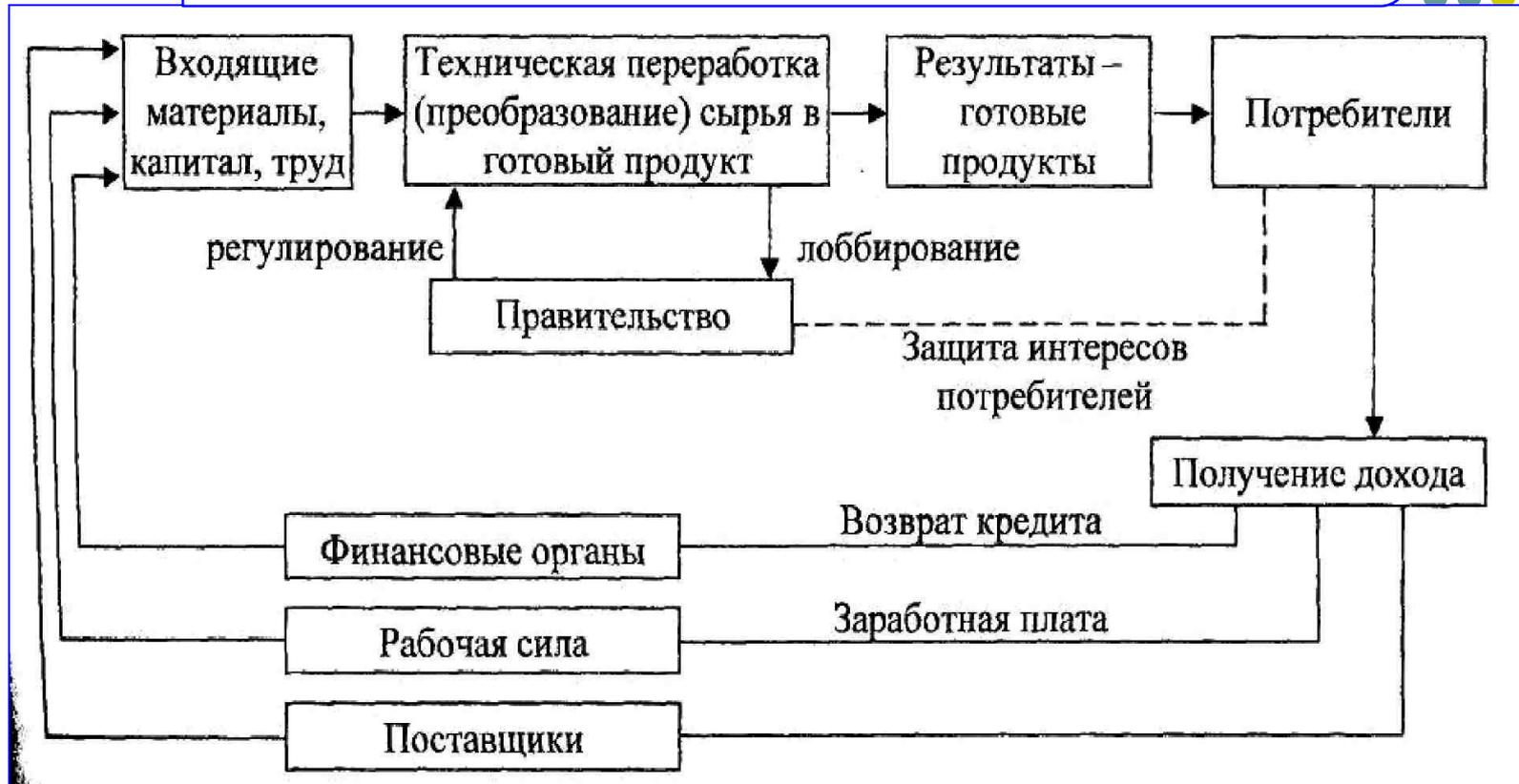
- Различаются системы открытые и закрытые.
- **ЗАКРЫТАЯ СИСТЕМА** – это система, являющаяся самодерживаемой, она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия.
- **ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА** предполагает динамическое взаимодействие с окружающим миром.

- В конце 50-х годов в странах с рыночной экономикой изменился взгляд на предприятие как закрытую систему, относительно независимую от окружающей ее среды. Напротив, все большее значение приобретали внешние факторы, среди которых выделялись государственное регулирование, воздействие инфляции, обострение конкуренции и др. Игнорирование этих и других



- Определению организации как открытой системы, зависящей от внешнего мира, способствовало использование ситуационного подхода.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА (НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)



- На входе системы – поступление материалов, рабочей силы, капитала. Технологический процесс организуется для переработки сырья в конечный продукт. Конечный продукт, в свою очередь, продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство – все являются частью внешней среды.



Организация как открытая система

Черты организации как системы



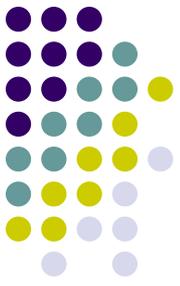
Черты	Характеристика
1. Компоненты	Система состоит из частей, называемых элементами
2. Связи	Элементы связаны друг с другом
3. Структура	Форма связи между компонентами организационно зафиксирована в виде структуры
4. Взаимодействие	Компоненты системы влияют друг на друга и взаимодействуют с окружающей средой
5. Процесс	Взаимодействие образует процесс, результатом которого являются изменения

Черты организации как системы



Черты	Характеристика
6. Холизм и эмерджентные свойства	Система – это целостность (holism – англ., holos – греч. – целое), проявляющая свойства только в результате взаимодействия ее элементов
7. Идентификация	Свойства системы, на основе которых ее можно отличать от других систем
8. Окружение	Другие системы, образующие окружающую среду системы и оказывающие на нее влияние
9. Концепция	Система отражает взгляды, цели и ценности ее разработчиков

Эмерджентность, эквифинальность, гомеостаз



- **Эмерджентность** - несводимость свойств системы к свойствам ее элементов, наличие новых качеств целого, отсутствующих у его составных частей
- **Эквифинальность** – свойство системы, характеризующее предельные возможности систем определенного класса сложности
- **Гомеостаз** – свойство организации воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление в частности внешней среды

Описание организации как объекта управления



Параметр описания	примечания
<p>1. Название и местонахождение</p> <p>2. Предназначение</p> <p>3. Организационно-правовая форма</p> <p>4. Отраслевая принадлежность</p> <p>5. Историческая справка</p> <p>6. Структура организации</p>	<p>Продукция, услуги</p> <p>В соответствии с ГК РФ</p> <p>Если организация много - профильная, выделяется главная отрасль</p> <p>Основные «повороты» в развитии организации, определившие ее современное состояние</p> <p>По составу ее управляемой и управляющей подсистем</p>

Описание организации как объекта управления

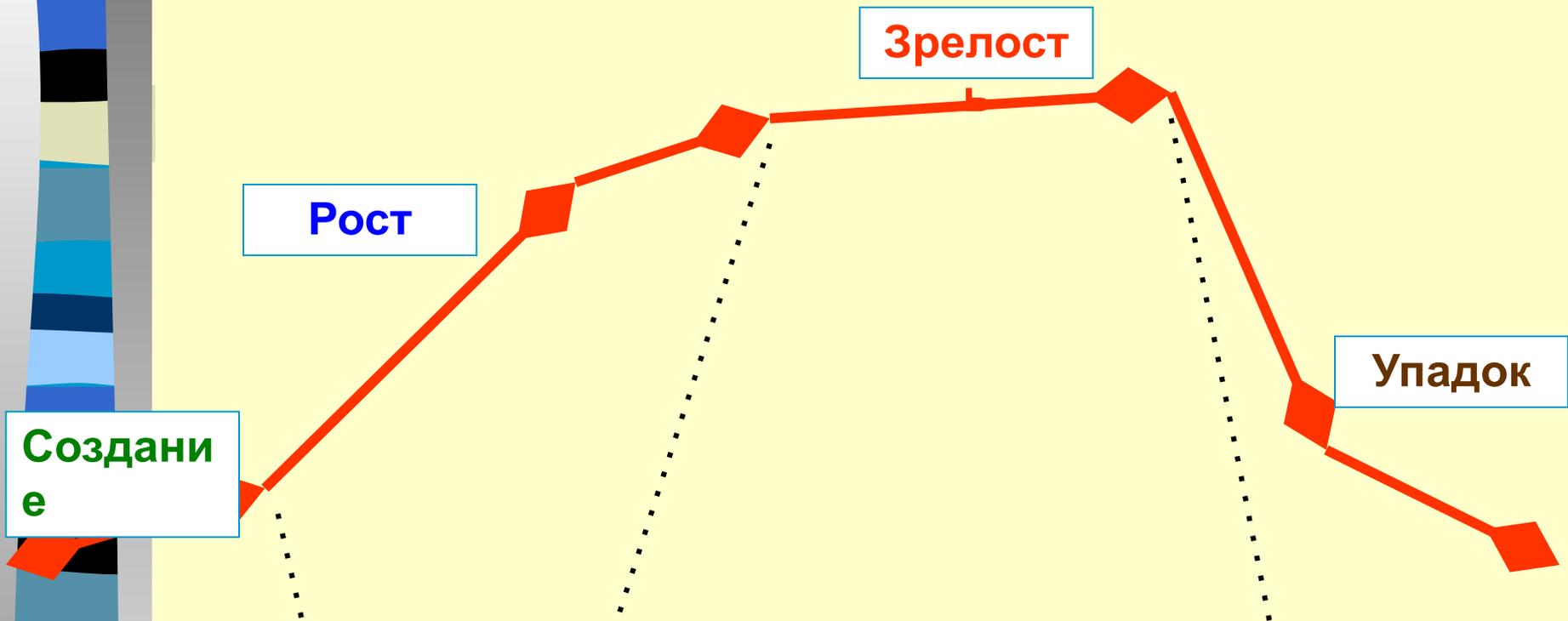


Параметр описания	примечания
7. Структура управления организацией	Характеризуется по таким параметрам, как сложность, уровень централизации/ децентрализации, управляемость и др.
8. Ресурсы	По видам: человеческие, материальные, денежные, информационные, временные
9. Организационная культура	Ценности, разделяемые членами организации
10. Ключевые факторы внешней среды	Прямого и косвенного воздействия: особое внимание – конкурентам
11. Руководство организацией	Разделение власти и ответственности, стиль руководства

2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- *Жизненный цикл организаций* – совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования; цикл предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.
- Можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.
- **Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой.** Запланирован ли этот переход заранее или является реакцией на изменения, происходящие во внешней среде?
- Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ



**Создани
е**

Рост

Зрелост

Упадок

Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации и управления:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
<ul style="list-style-type: none">✓ Нечеткие цели✓ Высокие творческие возможности	<ul style="list-style-type: none">✓ Неформальное общение и нестабильная структура✓ Высокие обязательства	<ul style="list-style-type: none">✓ Формализация правил✓ Стабильная структура✓ Упор на эффективность	<ul style="list-style-type: none">✓ Усложнение структуры✓ Децентрализация✓ Диверсифицированные рынки	<ul style="list-style-type: none">✓ Высокая текучесть кадров✓ Возрастающие конфликты

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

1. СТАДИЯ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно.
- Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка.
- Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные.
- Тип лидера – новатор.
- На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда.
- Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи:

- доступ к необходимым ресурсам;
- овладение механизмом конкуренции.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

1. СТАДИЯ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководству следует сосредоточить особое внимание на:

- изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
 - сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
 - выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректив в стратегию;
 - рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
 - принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.
- **На стадии создания организации перед менеджерами стоят особенно сложные задачи. Их суть можно свести к дилемме «быть или не быть». На этой стадии необходим особо тщательный и всесторонний анализ ситуации (табл.).**

Анализ ситуации на стадии создания организации

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

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

2. СТАДИЯ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

- На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы.
- Окончательно формируется миссия (предназначение) организации.
- Коммуникации и контроль остаются неформальными.
- По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений.
- Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:

- обеспечить условия экономического роста;
- достичь высокого качества товаров, услуг.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

2. СТАДИЯ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

- Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

3. СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры.
- Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства.
- Процесс принятия решений становится все более консервативным.
- Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности.
- Упор делается на эффективность инноваций и стабильность.
- На этой стадии весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления организации.
- Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи:

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

3. СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;
- вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации;
- использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства;
- создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

4. СТАДИЯ СПАДА ОРГАНИЗАЦИИ

- Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги.
- Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей.
- Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями.
- Число конфликтов нередко растет.
- Механизм разработки и принятия решений централизован.
- Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной.
- Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные симптомы этой стадии:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее формы конкурентной борьбы;
- усиливается диктат поставщиков;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыль.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

4. СТАДИЯ СПАДА ОРГАНИЗАЦИИ

- На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

Таблица 1. Поведение подсистем на этапах жизненного цикла организации

Подсистема	Стадии и переломы				
	Возникновение	Развитие	Стабильность	Спад	Ликвидация
Технология	Приобретение технологии	Рост технологии	Эволюция и замена технологии	Старение и износ технологии	Списание и распродажа технологии
Персонал	Первичный набор персонала	Рост численности персонала	Стабильность персонала	Снижение численности и старение персонала	Массовое увольнение персонала
Организация	Возникновение оргструктуры	Рост и усложнение оргструктуры	Стабильность организации	Сокращение и упрощение оргструктуры	Ликвидационные процедуры
Экономика	Привлечение первичного капитала	Рост экономических показателей	Стабильность экономических показателей	Снижение экономических показателей	Финансовое банкротство

Таблица 2

Характеристика состояния компонент потенциала организации по этапам ее жизненного цикла

Этапы жизненного цикла организа- ции	Потенциал организации					
	Потенциал ресурсов			Организационный потенциал		
	Производственный	Кадровый	Ресурсо- рыночный	Управленческий потенциал	Информационные ресурсы и коммуникационные связи	Организац ионная культура
Создание	Зарождается	Развит слабо	Развит очень слабо	Формально не всегда закреплена, очень проста. Является ключевым фактором функционирования организации	Коммуникационные связи формально не закреплены	Не сформирована
Рост	Постоянно развивается, является ключевым фактором роста всей организации	Развивается, увеличивается соразмерно производственному	Растет, формируя основу для развития всех компонент	Растет, система управления характеризуется сильными связями, чаще – централизованная. Происходят качественные изменения за счет совершенствования профессионального уровня менеджеров	Коммуникационные роли формально закрепляются, информационное пространство активно формируется	Предпринимательская: главные ценности – рынок и прибыль. Поддерживает инновации
Зрелость	Увеличивается за счет повышения качества продукции и совершенствования производственного процесса	Достигает максимального развития не только по количественным, но и качественным показателям	Характеризуется максимумом возможностей. Расширяется незначительно или не растет вовсе	Сложная организационная структура, характеризуется слабыми связями, имеет тенденцию к децентрализации. Часть управленческой команды меняется, на смену инноваторам приходят исполнители	Коммуникация формализована, информация движется медленно, искажается	Бюрократическая: главные ценности – правила и воля руководства. Не поддерживает инновации
Упадок	Снижается за счет отказа от нерентабельных подразделений	Испытывает качественное и количественное снижение	Сокращается за счет естественного старения рынков или под натиском конкурентов	Система управления упрощается, количество уровней уменьшается. Качественное состояние остается неизменным или снижается	Коммуникация остаются формальными, информация движется быстрее за счет упрощения системы управления	Органическая: главная ценность – коллективизм или партиципативная: демократизм

СТАДИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ ПО Л.ГРЕЙНЕРУ



Концепция жизненного цикла организации: этапы и проблемы теории

© С.Р. Филонович

Развитие организации по аналогии с развитием человека (по М. Портеру)

Стадия развития организации	Организационные цели	Стратегический фокус
Рождение	Выживание: создание целого	Идентификация предпринимательской идеи и поиск ресурсов
Детство	Определение миссии и изучение среды	Определение продуктов, функций, рынков
Юность	Количественный рост	Увеличение доли рынка, завоевание территории
Молодость	Достижение уникальности и завоевание «рыночной ниши»	Расширение набора продуктов, функций, рынков
Взросление	Качественный рост, приобретение репутации	Использование положения для роста благополучия
Зрелость	Стабилизация и общественный вклад	Поддержание стабильной позиции
Старость	Выживание	Обновление, устранение больных частей

ДЕТАЛИЗАЦИЯ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Стадии	Главная цель	Вопросы, имеющие особое значение	Способ руководства
1. Рождение	Выживание	Все новое и необычное	Одним лицом
2. Детство	Кратковременная прибыль	Конкурентоспособность	Небольшой группой неосвобожденных лиц
3. Юность	Ускоренный рост	Изучение сектора рынка	Выделенной группой лиц
4. Ранняя зрелость	Систематический рост	Координация	Децентрализованный
5. Промежуточная зрелость	Сбалансированный рост	Интеграция	Централизованный
6. Окончательная зрелость	Формирование индивидуальности и имиджа	Баланс всех интересов	Коллегиальный
7. Старение	Сохранение	Продолжение существования	Излишне связанный с традициями
8. Возрождение	Оживление	Обновление и развитие	Побуждающий к действию, агрессивный

ДЕТАЛИЗАЦИЯ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

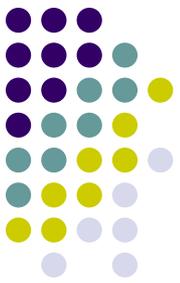
Параметры	Стадии							
	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Промежуточная зрелость	Окончательная	Старение	Возрождение
Основная задача	Выход на рынок	Укрепление	Захват части рынка	Рост по разным направлениям	Централизация и автономизация	Пригонка разных интересов	Стабильность	Омолаживание
Планирование	Ненаучное	«Хватай, что можешь»	Простые формы	Формальное: регулярность, специализация	Сложные формы: образ существования	Социально-политическое	Экстраординационное	Творческое
Способ руководства	Одним лицом	Небольшой группой неосвобожденных лиц	Выделенной группой лиц	Децентрализованное	Централизованное	Коллегиальное	Излишне связанное с традициями	Побуждающее к действию, агрессивное
Модель организации	Стремление к максимальному увеличению прибылей	Оптимизация	Планирование прибылей	Высокая гражданственность	Социальная ответственность	Государственное учреждение	Бюрократия	«Птица Феникс»

ДЕТАЛИЗАЦИЯ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Параметры	Стадии							
	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Промежуточная зрелость	Окончательная	Старение	Возрождение
Главная цель	Выживание	Кратковременная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Формирование индивидуальности и имиджа	Сохранение	Оживление
Тип руководителя	Новатор	Оппортунист	Консультант	Соучастник	Объединитель общих усилий	Государственный деятель	Администратор	Способный сообщить импульс, встряхнуть
Характерная черта организации	Боевитость	Целеустремленность	Гибкость	Разнообразие интересов	Нивелирование всех систем	Самодовольство	Поддержка статус-кво	Способность к переменам
Самосознание организации	Сосредоточенная в себе	Местного значения	Регионального значения	Национального значения	Мультинациональная	Мирового значения	Самодовольная	Самокритичная
Вопросы, которым придается особое значение	Все новое и необычное	Конкурентоспособность	Завоевания	Координация	Интеграция	Балансировка всех интересов	Продолжение существования	Обновление, развитие

Стадии развития организации

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



Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

- **Ицхак Калдерон Адизес** (*Ichak Kalderon Adizes*) – один из мировых экспертов в области повышения эффективности и результативности работы организаций путем проведения изменений. Автор уникальной и действенной методологии баланса управленческих функций и модели жизненного цикла организации. Основатель и президент Института Адизеса, преподаватель Стэнфордского университета, Школы менеджмента Калифорнийского университета, Иерусалимского университета, научный руководитель программ Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ.

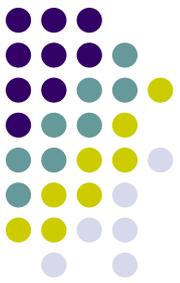


ИЦХАК АДIZES

Мировой эксперт
в области эффективного
менеджмента



Жизненный цикл организации по Адизесу

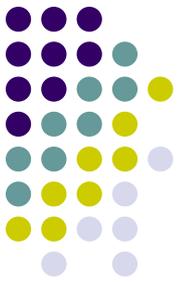


Ключ успеха в управлении организацией – это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла компании, так, чтобы она могла развиваться дальше.

Теория жизненных циклов И. Адизеса (конец 1980) концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности О.:

гибкости и управляемости.

Гибкость организации



Гибкость ориентации предполагает, что процесс допускает:

- Смену приоритетов и частных целей при сохранении главных;
- Пересмотр поставленных задач;
- Корректировку состава и содержания выполняемых функций;
- Изменение направленности в случае отклонения от поставленных целей

Гибкость реализации означает, что процесс способен к изменению:

- Форм и способов реализации;
- Состава и последовательности стадий;
- Длительности, скорости, интенсивности и др. параметров процесса.



- Модель жизненного цикла организации и основные идеи И. Адизеса о трансформации PAEI-кода компании на стадиях ее развития, описаны в его книге «Управление жизненным циклом корпорации», получившей в последние годы широкое распространение и признание во всем мире. [\[25\]](#)
- По мнению Ицхака Адизеса, для того, чтобы быть успешной, организация должна быть результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для решения этой задачи организация должна обладать многочисленными, порой взаимоисключающими свойствами. Иначе говоря, организация должна быть способна выполнять следующие функции:
 - *produce (P)* – производить результаты (продукцию или услуги, востребованные клиентами);
 - *administrated (A)* – администрироваться (быть управляемой, обеспечивающей планирование, координацию, контроль и т.п.);
 - *entrepreneurial (E)* – быть предпринимательской (способной изменяться, адаптироваться, видеть перспективы, ставить новые цели);
 - *integrating (I)* – обеспечивающей интеграцию (объединение), использующей командные усилия.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ

MANAGING CORPORATE LIFECYCLES
DR. ISHAK ADIZES



- $paEi$ Ухаживание (Courtship)
- $PaEi$ Детство (Infancy)
- $PAei$ Активная деятельность (Go-go)
- $PAei$ Юность (Adolescence)
- $PAEi$ Расцвет (Prime)
- $PAEi$ Стабильность (Stable)
- $PAEi$ Аристократия (Aristocracy)
- $PA-i$ Старение (Recreation)
- $-A--$ Бюрократия (Bureaucracy)
- $----$ Смерть (Death)

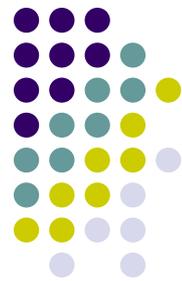




Схема. Жизненный цикл компании

Источник: Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации», Из-во «Питер», 2007





Этап: «Ухаживание»

«Лучший способ предсказать будущее – это создать его самому».

Питер Друкер

Нормальные проблемы этапа «Ухаживания»

1. Энтузиазм, проверенный практикой;
2. Детали тщательно продумываются;
3. Основатель реалистично предан идее;
4. Ориентация на продукт (приверженность добавленной ценности);
5. Приверженность соответствует риску;
6. Основатель контролирует ситуацию.



Аномальные проблемы этапа «Ухаживания»

1. Отсутствие реальной проверки приверженности;
2. Детали не продумываются;
3. Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью;
4. Ориентация исключительно на прибыль и ROI;
5. Приверженность не соответствует риску;
6. Основатель легко теряет контроль над ситуацией.

Этот этап (Ухаживание) предшествует возникновению организации, которая еще не появилась на свет и существует только в качестве идеи, но даже на нем она может свалиться в пучину безызвестности (этап Увлечение).



По Книге «Управление жизненным циклом корпорации»

СТК - Групп

Этап: «Младенчество»

«Создание компании налагает ограничение на вашу личную жизнь».

Нормальные
проблемы этапа
«Младенчество»

1. Ориентация на продукт
2. Негативный поток денежных средств
3. Преданность не зависит от риска
4. Отсутствие делегирования полномочий и концентрация власти в одних руках
5. Ошибки
6. Управление от кризиса к кризису
7. Отсутствие управленческой структуры
8. Получение краткосрочных кредитов

Этап: Младенчество

Младенчество



Этап «Ухаживание»

«Смерть в
младенческом
возрасте»

Аномальные
проблемы этапа
«Младенчество»

1. Преждевременная ориентация на сбыт
2. Непредвиденный негативный денежный поток
3. Ослабление преданности
4. Преждевременное делегирование и утрата контроля
5. Отсутствие поддержки в семье
6. Преждевременное появление правил и процедур
7. Диктатура
8. Затянувшееся «Младенчество»

На этом этапе компания ориентируется на использование открывающихся возможностей, не имеет структуры управления, функционирует не согласованно, власть сконцентрирована в руках основателя.

1. Невосполнимые утраты ликвидности.
2. Основатель страдает от «скуки».
3. Длительное нахождение на этапе «Младенчество».



СТК - Групп

Классические знания
бизнес-школ чаще
оказываются
бесполезными



По Книге «Управление жизненным циклом корпорации»



Содержание стадий ЖЦ

Рождение идеи	Что? Как? Когда? Кто? Почему?
Младенчество	Нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие процедур ведения бизнеса. Необходим — бизнес план
Динамичное развитие	Эйфория от успехов, деятельность вокруг людей, а не задач, необходимость делегирования ответственности. Необходимы: набор правил «что можно делать, а что нельзя», создание административной подсистемы
Взросление	Переход от управления по интуиции к более профессиональной деятельности, возникновение конфликтов и противоречий («мы и они», противоречие целей компании, противоречие системы вознаграждения потребностям компании) Необходимы: профессиональный менеджмент, систематизация административной деятельности.



Содержание стадий ЖЦ

Расцвет	<p>Наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры, определены перспективы развития и поощряется творчество, ориентация на результат, удовлетворение потребностей клиентов, наличие четкого планирования и следование разработанным планам, умение предвидеть будущее, осуществление роста как продаж, так и прибыли, создание сети новых младенческих организаций</p> <p>Потеря предприимчивости, отсутствие пополнения новыми силами.</p>
Стабильность	<p>Низкий уровень ожидания роста. Слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий. Организация сосредотачивается на прошлых достижениях, вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее. Подозрительное отношение к любым изменениям. В организации поощряют исполнителей, а не инноваторов. В коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.</p> <p>Падение духа предпринимательства</p>



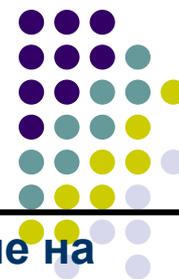
Содержание стадий ЖЦ

Аристократизм

- Деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство.
- Акцент в деятельности компании переносится на то КАК делаются вещи, а не ЧТО делается и ПОЧЕМУ. Существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении.
- Отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну».
- Имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться «купить» предприимчивость.
- Организация обладает значительными денежными ресурсами

Аристократическая организация отрицает существующую реальность.

Содержание стадий ЖЦ



<p>Ранняя бюрократия</p>	<ul style="list-style-type: none">• Акцент делается на том, КТО вызывает проблемы, а не на том, ЧТО по этому поводу следует предпринять (действует принцип «нет человека – нет проблемы»).• В организации множество конфликтов. Организацию охватывает управленческая паранойя.• Внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху. <p>Предприниматели уходят, администраторы остаются – превращение самой себя в оплот бюрократии.</p>
<p>Бюрократиза- ция и смерть</p>	<ul style="list-style-type: none">• Не создаются ресурсы для самосохранения.• Наличие множества систем со слабой функциональностью. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды.• Существуют система, правила, предписания, процедуры и бессмысленный контроль. Культ письменного слова• Клиенту приходится «прорываться» через систему. <p>Смерть организации наступает тогда, когда ей никто больше ничего не поручает.</p>



Разделение труда – разграничение производственной деятельности людей в ходе изготовления товаров и выполнения услуг; оно представляет собой обособление различных видов работ и предусматривает специализацию рабочих мест и персонала на выполнении закрепленных за ними соответствующих функций, работ и операций.

В любой организации существует разделение труда между подразделениями и работниками.



Менеджер по кадрам

Маркетинг менеджер

Менеджер по логистике

Начальник охраны

IT менеджер

Менеджер по связям

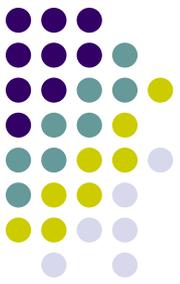
Менеджер проекта

Начальник отдела

PR менеджер

Менеджер по разработкам

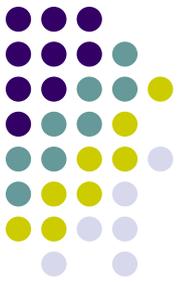
Вася



Вертикальное разделение труда

Вертикальное разделение труда (vertical division of labor) – разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство)

- Создает уровни управления
- Фиксирует необходимость координирования деятельности
- Отделяет координирование деятельности от ее осуществления



Горизонтальное разделение труда

Горизонтальное разделение труда (horizontal division of labor) – разделение работы в организации на составляющие компоненты

- Позволяет произвести больше продукции (услуг) за счет специализации
- Формирует структуру специализированных структурных подразделений

Горизонтальное разделение труда

Вертикальное разделение труда

Операция 3

Булочки



Операция 2



Операция 1



Сапоги



Рубашки

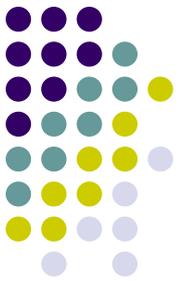


Результат горизонтального разделения
труда

Департаментализация (departmentation)-
процесс деления организации на
отдельные блоки (отделения, отделы,
секторы)

Департаментализация

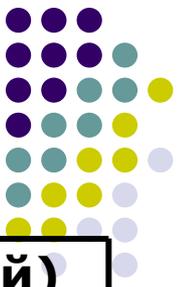
3. Типология организаций



Типология – классификация объектов по общности признаков.

Она позволяет:

- 1) Систематизировать объекты, сосредоточиться на особенностях, сходствах и различиях О. по разным параметрам;
- 2) Установить общность проблем и типизировать их для разных О., чтобы одни О. могли пользоваться методами решения проблем, применяемыми в других;
- 3) Дать характеристику общества с организационной точки зрения, которая может использоваться при анализе возможных изменений в структуре общества.

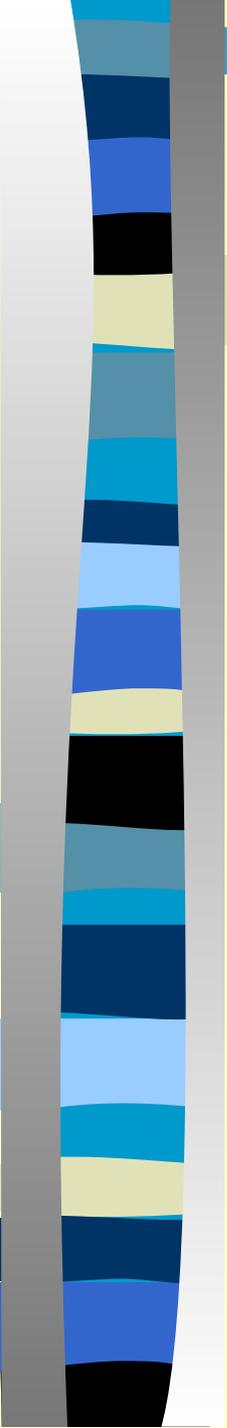


Критерии группировки организаций

Критерии	Группы организаций (предприятий)
Степень формализации	Формальные Неформальные
Форма собственности	Частные Государственные Муниципальные Иные
Отношение к прибыли	Коммерческие Некоммерческие
Размер	Крупные Средние Малые
Сектор экономики	Первичный (добыча сырья, организация с/х) Вторичный (обrab. пром-ть: машиностр., металлургия) Третичный (услуги: банки, торговля, образ. учр-я)



- Формальная организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
- Неформальная организация – спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом.

- 
- 4. Типы организационных структур в менеджменте.



Принципы построения управленческих структур

Организационная структура управления (ОСУ) - совокупность устойчиво

взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

ОСУ определяется так же, как *форма разделения и кооперации управленческой деятельности*, в рамках которой осуществляется *процесс управления* по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

* Линейно-функциональные.

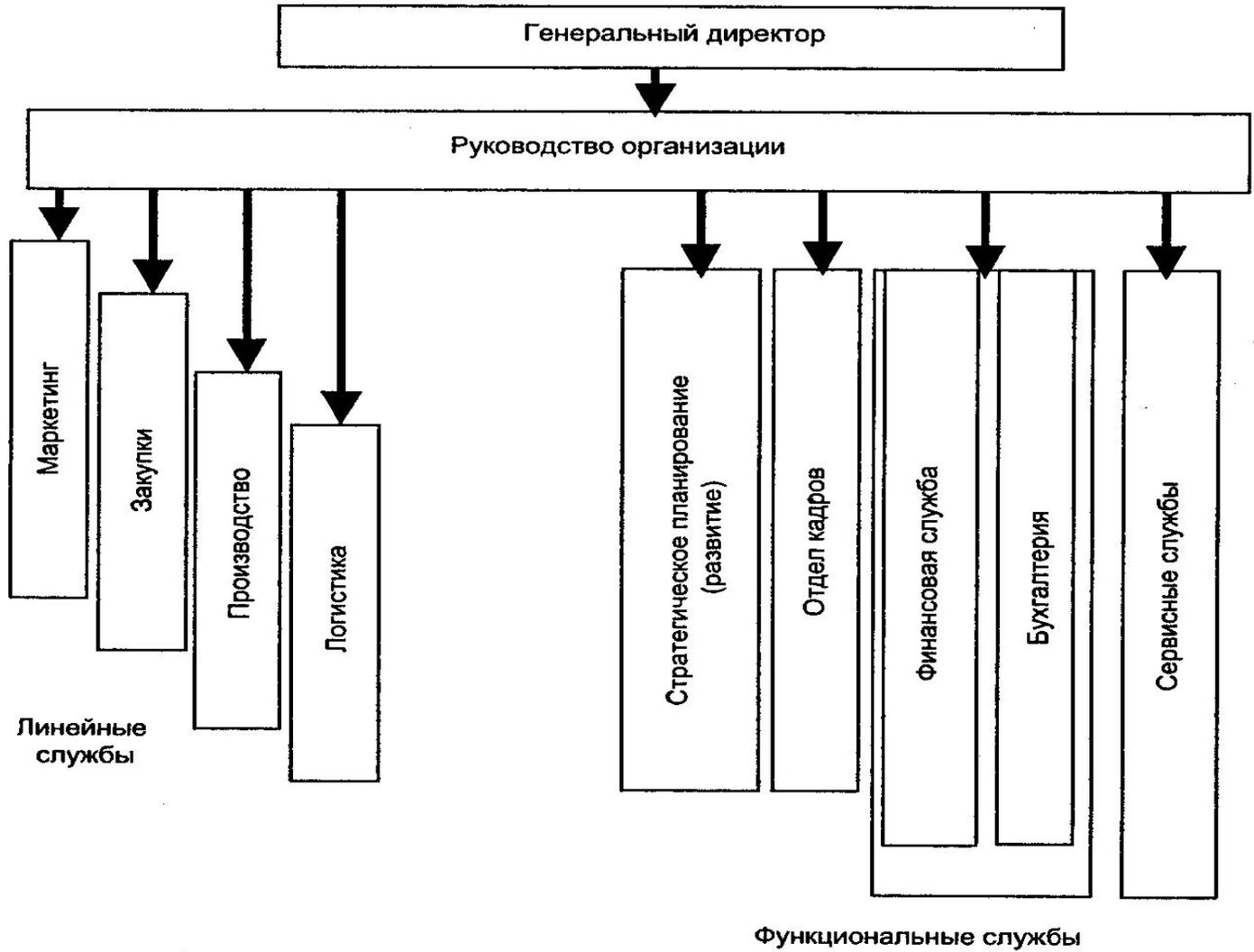
* Дивизиональные.

* Матричные.

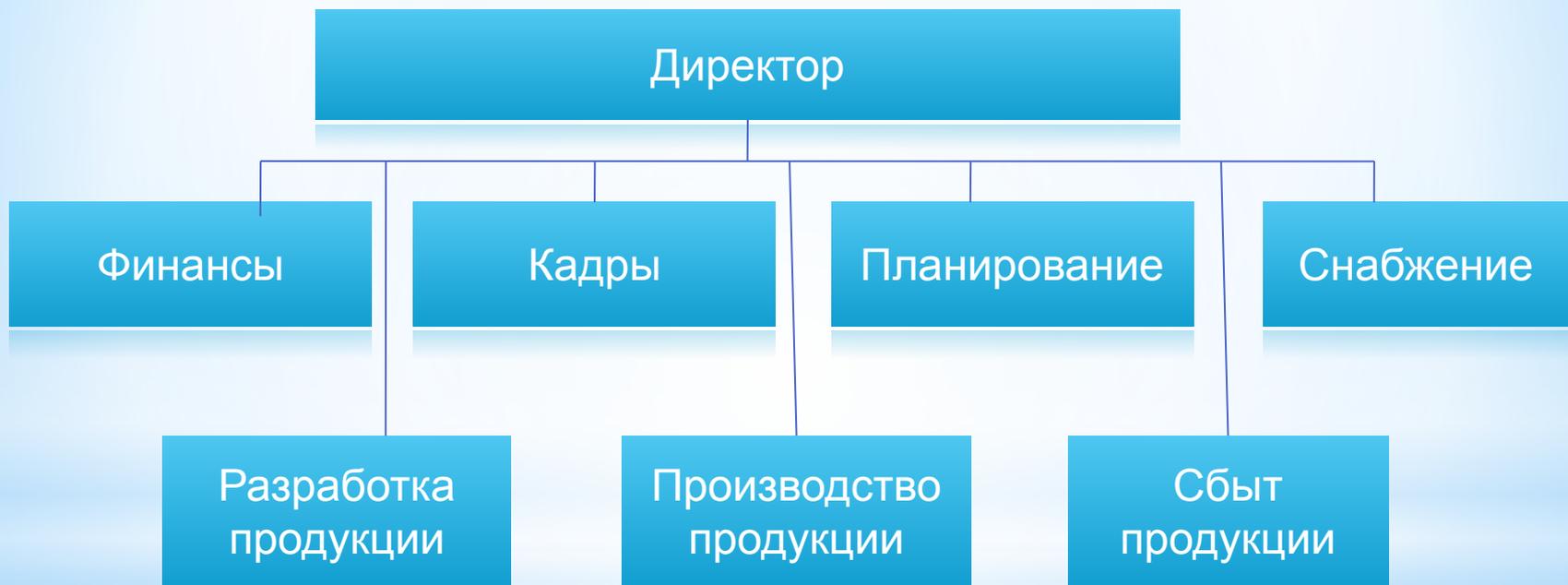
* Типы организационных структур

* **Линейно-функциональная** структура характерна для организации малого и среднего размера, а также для крупных организаций, выпускающих монопродукт или ограниченную группу продуктов.

* **Линейно-
функциональная
структура**

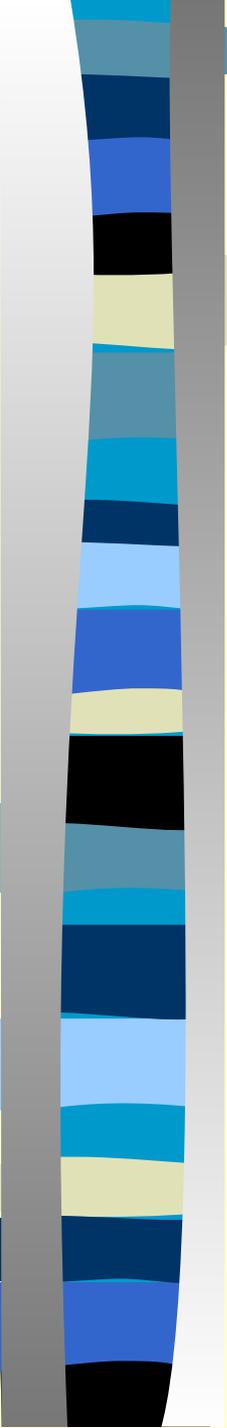


Линейно-функциональная структура управления организацией



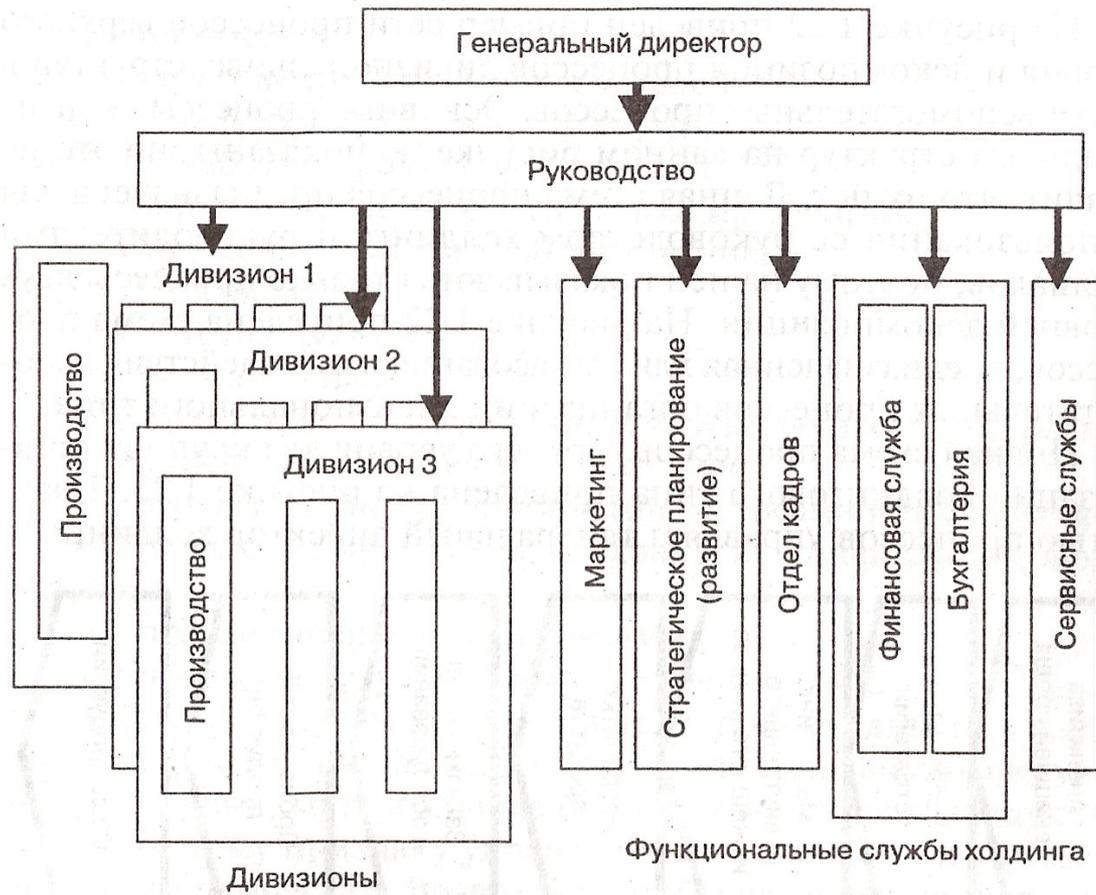
Линейно-штабная структура управления организацией



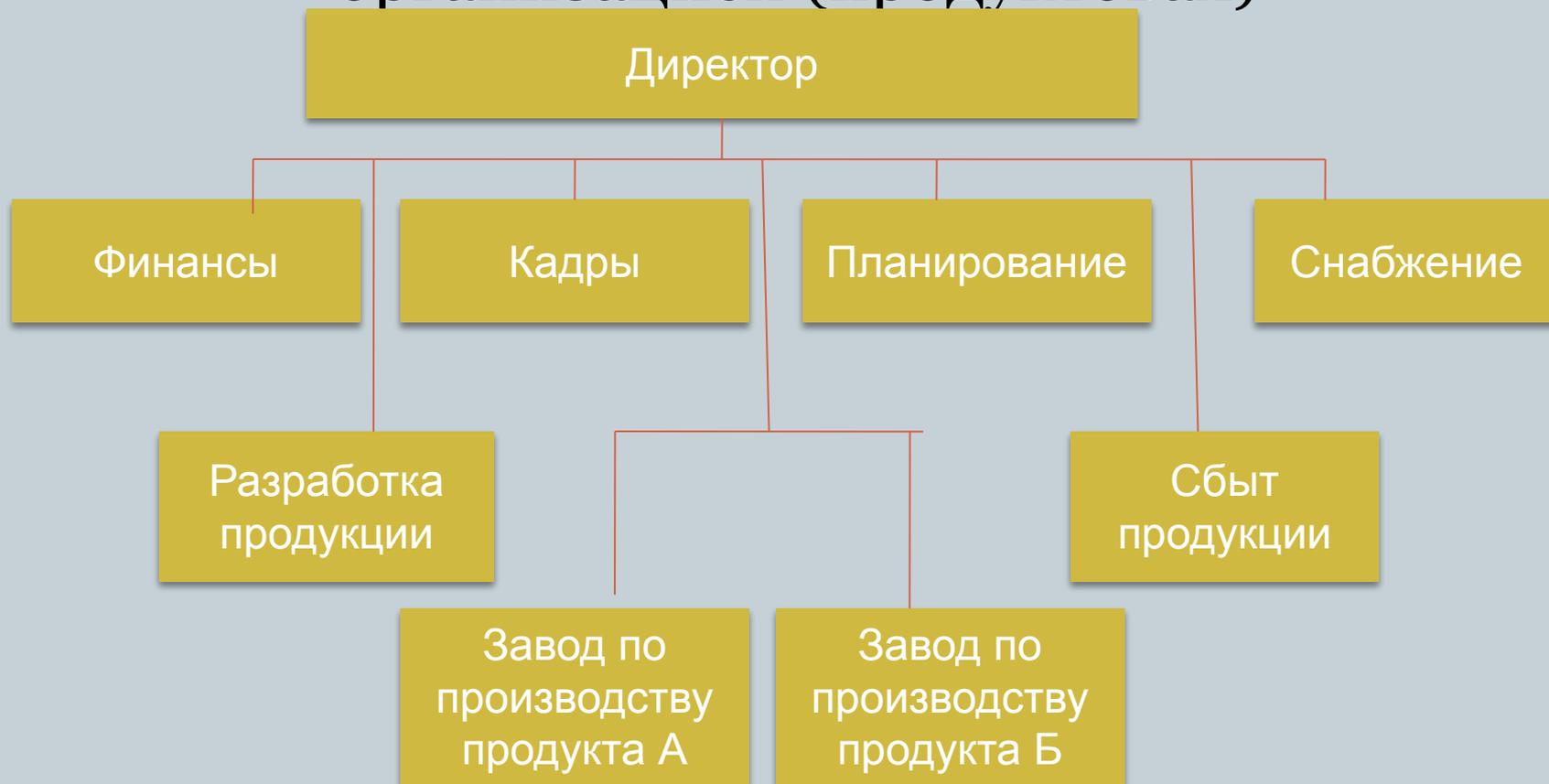


Дивизиональная структура организации

- **Дивизиональная структура** организации характерна для крупных организаций с высокой степенью **диверсификации** деятельности или имеющих сеть географически удаленных предприятий с высокой степенью автономности и независимости.



Дивизиональная структура управления организацией (продуктовая)



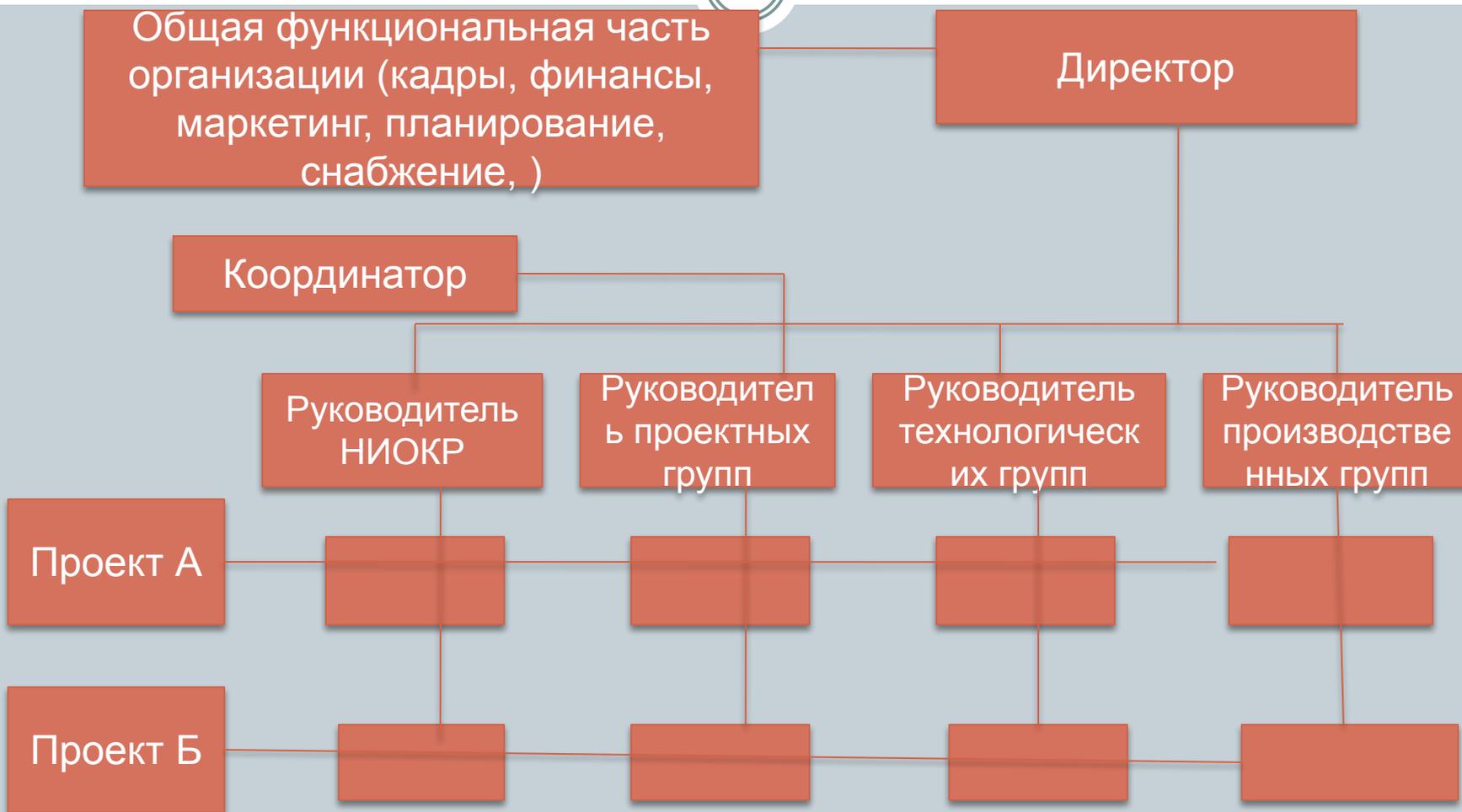
МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

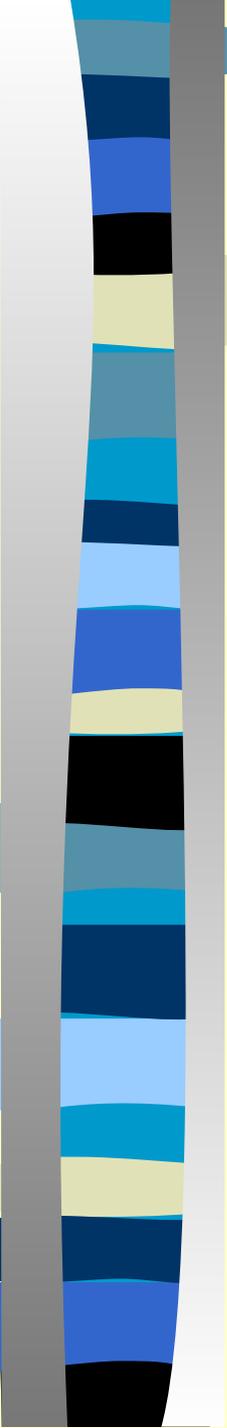
- **Матричная структура управления** характерна для областей управления проектными организациями.
- Матричная структура управления изображается в виде матрицы сотрудников (подразделений) и работ, построенной по принципу двойного подчинения:
 - административному руководителю, отвечающему за обеспечение сотрудников (подразделений) ресурсами для выполнения основных обязанностей;
 - руководителю проектных работ или руководителю по направлению.

Матричная организация работы

Руководство организацией					
	Начальник 1	Начальник 2	Начальник 3	Начальник 4	Начальник 5
Направление 1	Сотрудник 1.1	Сотрудник 2.1	Сотрудник 3.1	Сотрудник 4.1	Сотрудник 5.1
Направление 2	Сотрудник 1.2	Сотрудник 2.2	Сотрудник 3.2	Сотрудник 4.2	Сотрудник 5.2
Направление 3	Сотрудник 1.3	Сотрудник 2.3	Сотрудник 3.3	Сотрудник 4.3	Сотрудник 5.3
Проект 1	Сотрудник 1.1	Сотрудник 2.3	Сотрудник 3.4	Сотрудник 4.1	Сотрудник 5.1
Проект 2	Сотрудник 1.4	Сотрудник 2.3	Сотрудник 3.5	Сотрудник 4.4	Сотрудник 5.2

Матричная структура управления организацией



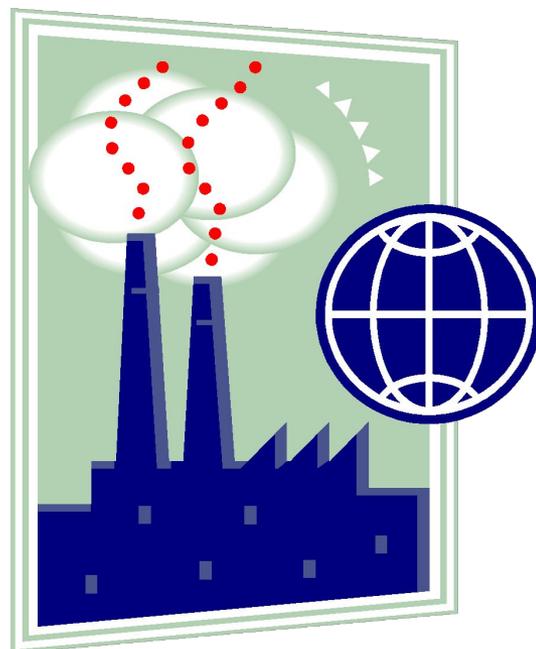
- 
- 5. Внешняя и внутренняя среда организации

Понятие среды и ее уровни

- **Среда организации** — это совокупность элементов, находящихся как вне, так и внутри предприятия, и оказывающих влияние на его производительную и коммерческую деятельность.



**Внешняя среда организации
включает элементы,
находящиеся вне компании, но
оказывающие на нее
существенные воздействия.**



среда

организации -

совокупность

двух

подсистем:

макросреде

и

микросреде

я, т.е.

элементов,

находящихся

вне компании,

но

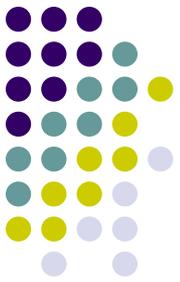
оказывающих

на нее

существенное

воздействие





Внешняя среда

- Среда прямого воздействия
- Среда косвенного воздействия

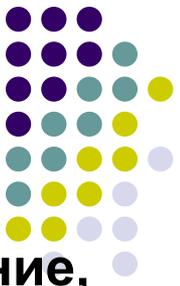


СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (среда задач, функциональная среда, микросреда), воздействует на большинство повседневных функций организации, напрямую связанных с основными видами деятельности.

СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



Среда прямого воздействия

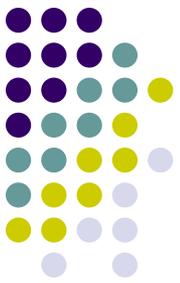


ПОТРЕБИТЕЛИ/ ПОКУПАТЕЛИ

- географическое месторасположение
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности)
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки)
- отношение к продукту (почему покупает продукт, для кого, как оценивает данный продукт)

ПОСТАВЩИКИ *(материалов, оборудования, энергии, капитала, рабочей.силы)*

- уровень специализированности
- величина стоимости переключения на других клиентов
- концентрированность на работе с конкретными клиентами
- важность объема продаж
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов



Среда прямого воздействия

ЗАКОНЫ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ

- **законы и правовые акты**
- **действенность правовой системы**
- **сложившиеся традиции в области бизнеса**
- **практическая реализация законодательства**
- **регулирующие постановления местных органов власти**

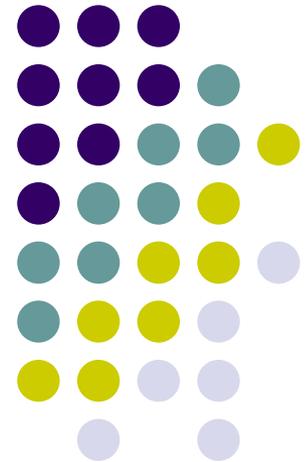
КОНКУРЕНТЫ

- **слабые и сильные стороны**
- **поставщики ресурсов**
- **использование новых технологий**

Инфраструктура

- та часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами, осуществляет транспортное обслуживание, оказывает консультационные, аудиторские, страховые и другие услуги.

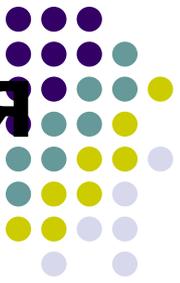
В нее входят банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные, аудиторские, лизинговые, охранные агентства и др. организации.



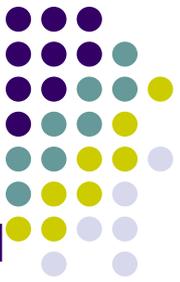


**СРЕДА КОСВЕННОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ (общая,
генеральная или макросреда)
представляет собой внешний
слой самых разнообразных,
но оказывающих лишь
косвенное воздействие на
деятельность организации
элементов**

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



Среда косвенного воздействия



СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

- величина ВВП
- темп инфляции
- уровень безработицы
- % ставка
- производительность труда
- нормы налогообложения
- платежный баланс и т.п.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- политика государства, т.е. намерения в области развития общества
- средства, с помощью которых государство намерено проводить свою политику в жизнь

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОБЫТИЯ

- легкость доступа к сырьевым материалам
- деятельность иностранных картелей
- изменения валютного курса
- политические решения в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков



Среда косвенного воздействия

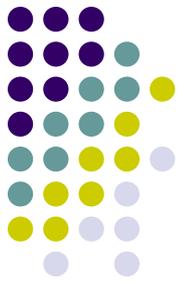
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

- отношение людей к работе и качеству жизни
- обычаи, верования, разделяемые людьми ценности
- демографические структуры общества
- рост населения
- уровень образования
- мобильность людей/готовность к перемене жительства и т.п.

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС

- изменения в технологии производства
- применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг
- успехи в технологии средств связи

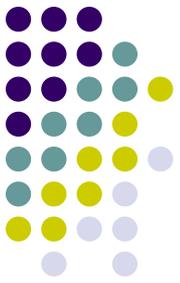
(компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия)



Характеристики внешней среды

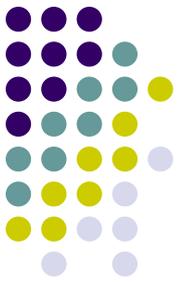
- **Взаимосвязанность факторов внешней среды** - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
- **Сложность внешней среды** – число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.

Характеристики внешней среды (продолжение)



- **Подвижность внешней среды** – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
- **Неопределенность внешней среды** – относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

ПЭСТ - анализ



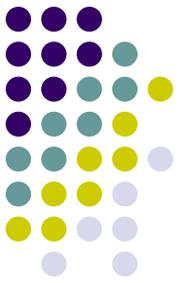
- **PEST**-анализ (иногда обозначают как **STEP**) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Внутренняя среда организации

- Совокупность взаимосвязанных переменных, которые представляют собой части организационной системы, отличные от внешнего окружения, характеризующие ситуацию внутри организации и влияющие на ее управляемость.
- Обычно внутренние переменные называют социотехническими подсистема.



ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ — это ситуационные факторы внутри организации, в основном, являющиеся результатом управленческих решений.

Основные переменные в организации, которые требуют внимания руководства, ***это цели, структура, задачи, технология и люди, организационная культура***

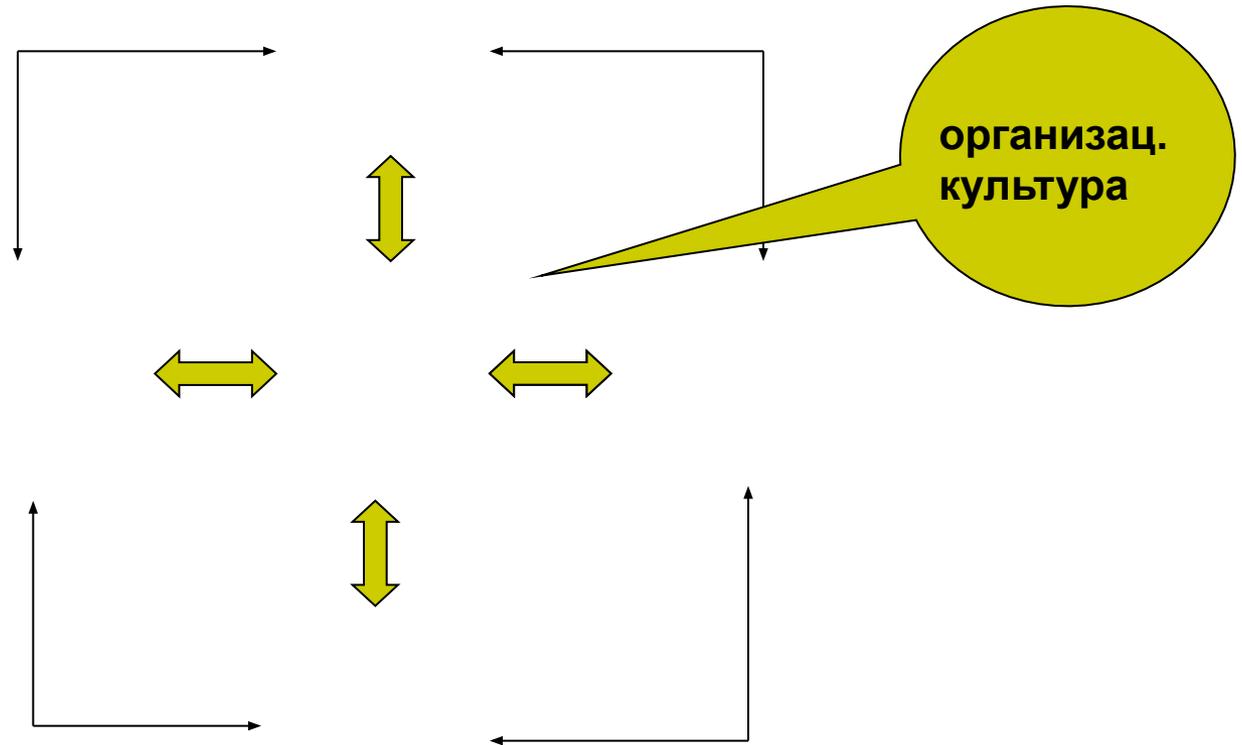
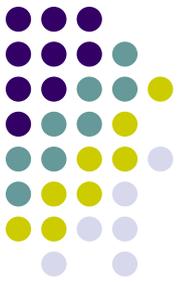
Внутренняя среда организации

- Миссия;
- Цели;
- Задачи;
- Структура организации ;
- Технология;
- Люди;

Эти переменные являются результатом управленческих решений.



Системная модель внутренних переменных



Внутренняя среда организации



Внутренняя среда организации

- **Миссия организации** - То, во имя чего люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Основная цель существования, раскрывающая предназначение и философию организации.

Значение определения миссии организации состоит в том, что она:

- 1) представляет собой точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач;
- 2) создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- 3) помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- 4) вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.).



Например...

- Миссия ИКЕА – изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей.



Структура организации

Плоская структура

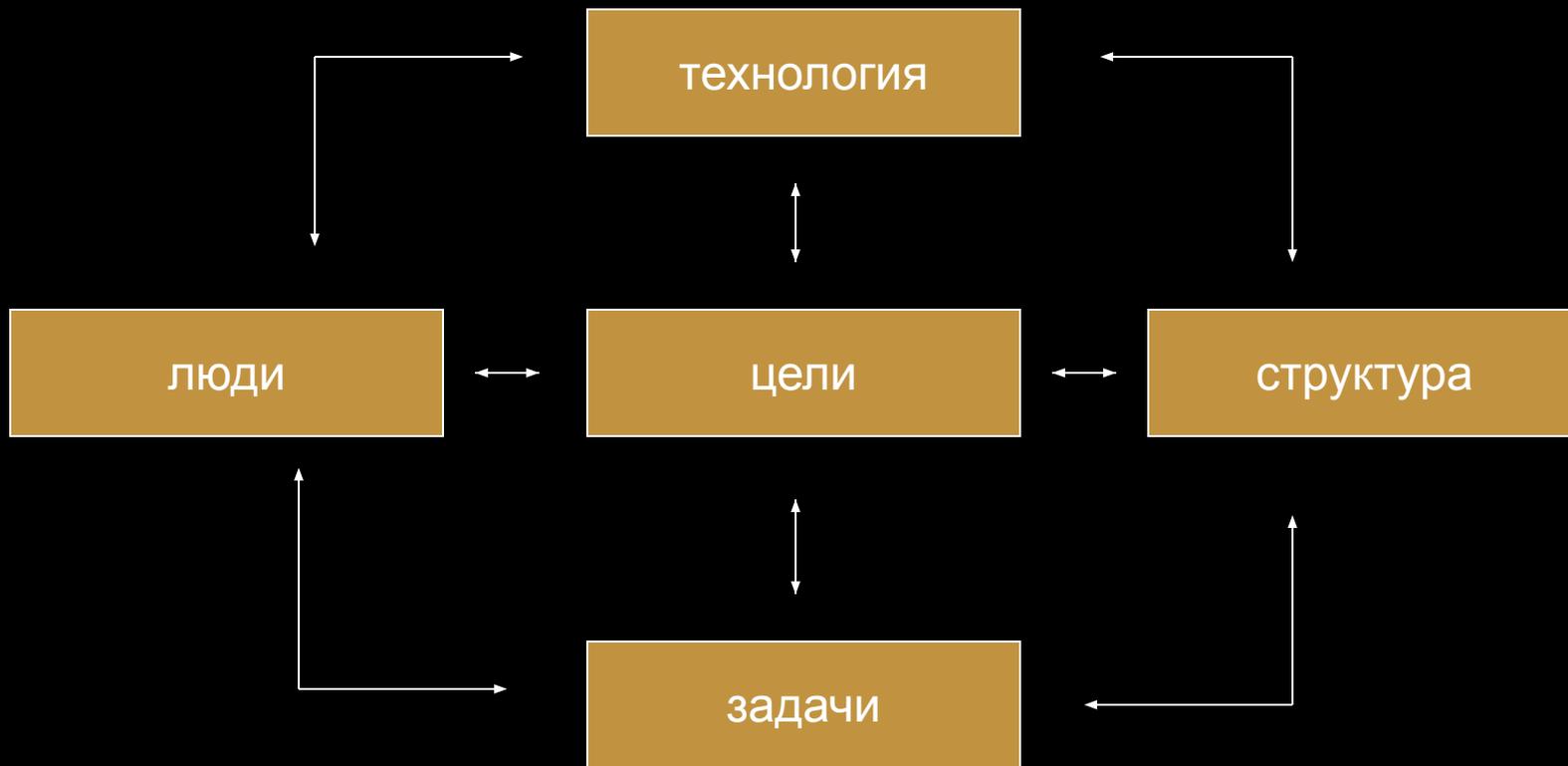
- руководитель
 - работник
 - работник
 - работник

Высокая структура

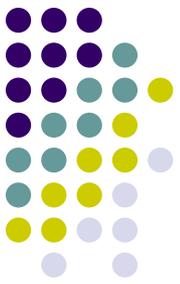
- Высший уровень
 - Средний уровень
 - Низший уровень
 - работник
 - Средний уровень
 - Низший уровень
 - работник
 - Низший уровень
 - работник



Взаимосвязанность внутренних факторов



Организационная (корпоративная) культура



— совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

- Компонентами корпоративной культуры являются:
 1. принятая система лидерства;
 2. стили разрешения конфликтов;
 3. действующая система коммуникации;
 4. положение индивида в организации;
 5. принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Системная модель внутренних переменных



Все внутренние переменные взаимосвязаны.

В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы.

Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

**Спасибо за
внимание**