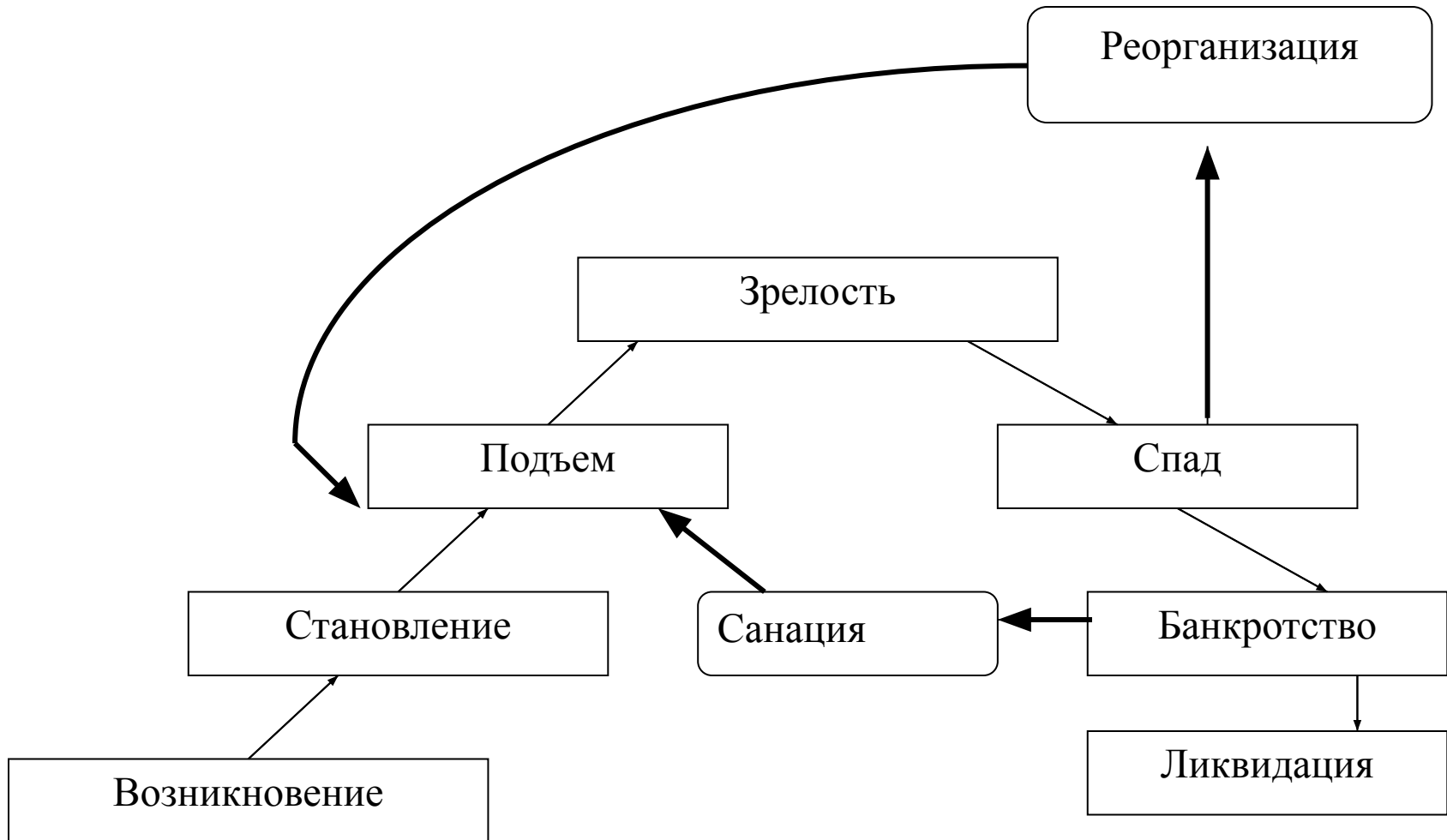


Тема 3. Эволюция предприятия

1. Концепция жизненного цикла организации.
2. Менеджмент на этапах жизненного цикла предприятия.
3. Организационные изменения как объективный процесс развития предприятия.

1. Концепция жизненного цикла организации.

Жизненный цикл организации



Жизненный цикл организаций –
предсказуемые изменения с определенной
последовательностью состояний в течение
времени.

Стадии жизненного цикла организации

Стадия	Характеристика
<i>Возникновение (создание)</i>	Концептуальная стадия Обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха Формальное учреждение
<i>Развитие</i>	Становление производства Новизна продукции, малые масштабы Борьба за лидерство между предприятиями-конкурентами
<i>Рост</i>	Расширение масштабов Наращивание производства и объемов продаж Освоение новых рынков, поиск новых решений Лучшее конкурентное положение

<i>Зрелость</i>	Падение объемов продаж и доходов Модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков Пересмотр предпринимательской концепции
<i>Кризис (затухание)</i>	Падение прибыли, снижение платежеспособности, ограниченные возможности реализации продукции. Возможны два пути: <ul style="list-style-type: none">• банкротство – ликвидация организации;• реформирование (возрождение) на основе планомерно осуществляемой санации

2. Менеджмент на этапах жизненного цикла предприятия

Факторы, определяющие изменения в системе управления:

1. Возраст организации. Принципы управления и проблемы в организации со временем претерпевают некоторые изменения.
2. Размер организации. С ростом организации увеличивается количество служащих и ресурсов, возрастает число уровней иерархии, координация усложняется.
3. Уровень развития.
4. Этап революции. Революция имеет место, если использование проверенных путей ведения бизнеса больше невозможно.
5. Индустриальный темп роста. Быстрое развитие индустрии быстрее «состарит» организацию.

Практики менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации по Грейнеру

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Расширение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

1 фаза развития менеджмента - созидание

Компоненты менеджмента	Характеристика
Цель менеджмента	Производство и продажа
Организационная структура	Неформальная
Стиль управления	Предпринимательский
Системы и объекты контроля	Показатели продаж
Система мотивации	Владение
Кризис	Руководства

2 фаза развития менеджмента - управление

Компоненты менеджмента	Характеристика
Цель менеджмента	Эффективность операций
Организационная структура	Функциональная
Стиль управления	Директивный
Системы и объекты контроля	Центры стандартизации и затрат
Система мотивации	Зарплата по результатам
Кризис	Автономии

3 фаза развития менеджмента - делегирование

Компоненты менеджмента	Характеристика
Цель менеджмента	Расширение рынка
Организационная структура	Децентрализованная
Стиль управления	Основанный на делегировании
Системы и объекты контроля	Центры затрат и прибыли
Система мотивации	Личное вознаграждение
Кризис	Контроля

4 фаза развития менеджмента - координация

Компоненты менеджмента	Характеристика
Цель менеджмента	Консолидация организации
Организационная структура	Линейно-штабная, продуктовые группы
Стиль управления	Посредством личного участия
Системы и объекты контроля	Центры планирования инвестиций
Система мотивации	Участие в распределении прибыли
Кризис	Бюрократии

5 фаза развития менеджмента - сотрудничество

Компоненты менеджмента	Характеристика
Цель менеджмента	Взаимодействие и инновации
Организационная структура	Матричная, бригадная
Стиль управления	Партисипативный
Системы и объекты контроля	Совместная постановка цели
Система мотивации	Групповое вознаграждение
Кризис	Синергии

3. Организационные изменения как объективный процесс развития предприятия

Основные причины, вызывающие необходимость организационных изменений:

- 1) Изменения во внешней среде.
- 2) Изменение интересов владельцев.
- 3) Расширение фирмы за счёт слияния или приобретения действующих фирм.
- 4) Планирование развития предприятия (стратегия предпринимательского или динамичного роста).
- 5) появление симптомов неуправляемости:
 - неэффективность стратегического планирования,
 - переизбыток направлений бизнеса,
 - несопоставимость информации,
 - возникновение «технологического разрыва»,
 - сбой в сбытовой системе,
 - отсутствие оценки эффективности каждого направления бизнеса,
 - неблагополучие в кадровых вопросах.

Модели преобразования организации

Модель процесса организационных изменений Курта Левина

(40-е годы) включает 3 этапа: размораживание, движение, замораживание.

Концепция организационного развития (60-80 годы 20 столетия)- целенаправленного фундаментального изменения организационной культуры предприятия с целью адаптации к изменениям внешней среды.

Концепция реинжиниринга (80-90-е годы). Реинжиниринг – переосмысление и трансформация ключевых бизнес - процессов организации, предполагающая изменение дизайна рабочих зданий и рабочих потоков.

Концепция 4R Гуияра и Келли или биологическая модель преобразований (90-е годы) : рефрейминг, реструктуризация, ревитализация, обновление

Рефрейминг	Сдвиг в представлении фирмы о том, чем она является сейчас и чего может достичь
Реструктуризация	Построение экономической модели предприятия, упорядочение физической инфраструктуры, реинжиниринг
Оживление (ревитализация)	Активизация роста организации посредством установления связи с внешней средой (концентрация на потребностях рынка, новые виды бизнеса, изменение информационных технологий)
Обновление	Преобразование духа компании, корпоративной культуры, развитие персонала

Организационные изменения на предприятии подразделяются по 5 сферам:

- а) изменение стратегии - инициируется высшим руководством;
- б) технологические изменения - осуществляются «снизу-вверх»;
- в) изменения в продуктах - горизонтальное продвижение идей между отделами фирмы;
- г) структурные изменения в бизнес-процессах и в системе управления(реструктуризация) - осуществляется «сверху - вниз»;
- д) изменения в организационной культуре, в стимулировании и мотивации труда, в стиле руководства.

Стратегия проведения организационных изменений:

- 1) принудительная – преодолеть сопротивление (большая срочность, быстрота изменений, большее сопротивление);
- 2) адаптивные изменения постепенные незначительные перемены (небольшая срочность, слабое сопротивление, медленность);
- 3) создание «кризисной ситуации» - меры по предупреждению паники (угроза существованию, слабое сопротивление, жесткий дефицит времени и риск неудачи).