

Содержание:

Введение

Каждый день образуется множество новых фирм. Далеко не все из них способны успешно развиваться, добиваться успехов и достигать поставленных целей. Очень немногие организации способны существовать бесконечно долго, и ни одна не живет без изменений. Не сумевшие адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде предприятия погибают. В то же время компании, руководство которых отличается гибкостью, способностью предвидеть и адекватно реагировать на внешние изменения, процветают. Однако для эффективного управления организацией недостаточно уметь прогнозировать события. Руководству необходимо знать, на какой стадии своего развития находится компания, чтобы сконцентрировать усилия на тех задачах, которые на этом этапе необходимо решить в первую очередь.

Одним из подходов к определению значения термина «организационное развитие» является рассмотрение этого понятия как «естественного процесса качественных изменений в организации, производных от ее возраста или то, что в литературе называют «жизненным циклом организации». Эмпирическим путем было выяснено, что любые компании проходят определенные стадии в своем развитии, универсальные для организаций любых размеров и форм. Причем переход от одной стадии к другой является предсказуемым, а не случайным.

Объектом данной работы является изучение понятия «жизненный цикл организации».

Предмет курсовой работы - ОАО «Когалымский молочный завод».

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью уделять должное внимание теоретическим основам функционирования организации. Это важно для того, чтобы методы развития, внедряемые менеджерами, соответствовали уровню естественного развития организации. Использование графических, визуальных моделей при определении тенденций развития компании, построенных на основе теории жизненного цикла, позволяет с большей долей вероятности прогнозировать внутренние изменения, ожидающие компанию. Помимо этого, менеджеру в целях совершенствования процесса управления необходимо отслеживать появляющиеся

в результате новых исследований аспекты теории жизненного цикла организации.

Цель данной работы - анализ предприятий в условиях их жизненного цикла, так как существуют эталонные стратегии поведения на стадиях жизненного цикла.

Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

изучить литературу по данной теме;

Изучить понятие жизненного цикла организации;

Рассмотреть модели жизненного цикла;

Исследовать анализ моделей жизненного цикла;

Проследить основные этапы жизненного цикла ОАО «Когалымский молочный завод»;

Провести анализ поведения ОАО «Когалымский молочный завод» на стадии зрелости;

Изучить стратегию для конкуренции ОАО «Когалымский молочный завод».

Цель и задачи определили структуру курсовой работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Первый описывает теорию жизненного цикла организации, а второй является аналитической частью, в которой на практике рассмотрен жизненный цикл конкретного предприятия.

В заключении подведены итоги работы, сделаны основные выводы.

В ходе исследования применялись следующие методы: анализ источников и литературы, описательный и логический, системный и ситуационный подход, структурный и сравнительный анализ.

Методологической базой исследования послужили научные труды таких известных авторов как: Акофф Р., Акулов В. Б., Рудаков М. Н., Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходачек А.М., Болотов С.П., Воробьев С.О., Дырин С.П., Лавизина О.В., Попов Е.В., Хмелькова Н.В., Федько В.П.

Глава 1. Теория о жизненном цикле организации

1.1 Понятие жизненного цикла организации

Учитывая зависимость любой организации от многих внешних и внутренних факторов, можно предполагать, что компании развиваются индивидуально, по особому, отличному от других, пути. Отчасти это утверждение верно. Однако еще в 60-х годах XX века было предложено провести аналогию между развитием организации и человека. Впоследствии был сделан следующий вывод: все компании эволюционируют по определенной закономерности, согласно своим внутренним законам, и, так или иначе, проходят несколько стадий в своем развитии. Под стадиями понимаются периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства [14, с.186].

Выявленная закономерность нашла свое отражение в теории жизненного цикла организации. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации. То есть жизненный цикл организации («онтогенез») отражает ее эволюцию («филогенез») от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности. Причем время прохождения этапов цикла у различных организаций значительно отличается. На средний срок жизни организации влияет множество факторов. В их числе размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек) и многие другие.

Еще в 1965 году Дж. Гарднер писал: «Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками».

Можно утверждать, что психологический возраст организации нередко отличается от физического, в чем и проявляется индивидуальность развития организаций.

Модель жизненного цикла была создана для прогнозирования изменений, ожидаемых в организации, находящейся в той или иной стадии развития. Получив информацию о пребывании организации на определенном этапе, руководитель

может с большей долей уверенности оценить правильность принятого в фирме стиля руководства. Также это позволяет предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заблаговременно предупредить их появление, либо (при неизбежности их возникновения) предотвратить возможные последствия.

1.2 Модели жизненного цикла

На сегодняшний день известно не менее десяти моделей развития организаций, созданных в разное время. Примечателен тот факт, что большинство моделей появились в США за период с 1967 по 1983 г. В основе каждой из них предполагаются различные основания для происходящих изменений. Кратко рассмотрим некоторые модели в их исторической последовательности возникновения [2, с.371].

1. А. Даунс: «Движущие силы роста» (1967).

Это одна из самых ранних моделей, возникшая на примере правительственных комитетов. Даунс предложил три основных стадии роста и развития организаций:

первая стадия («борьба за автономию») возникает до формального рождения или сразу же после него и характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения «порога выживания»;

вторая стадия («стремительного роста») включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность;

третья стадия («замедления») характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.

В целом эта модель представляет развитие правительственных организаций от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, а впоследствии к формализации и контролю.

2. Г. Липпитт и У. Шмидт: «Управленческое участие» (1967).

Эти исследователи разработали одну из первых моделей жизненных циклов организации, работающей в частном секторе.

Они предложили три стадии развития корпораций:

рождение, в процессе которого создаются системы управления и достигается жизнеспособность;

юность, для которой характерно развитие репутации и устойчивости;

зрелость, на протяжении которой деятельность корпорации направлена на достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях деятельности.

Данная модель описывает шесть основных задач управления, которые изменяются при переходе компании из одной стадии в другую.

3. Л. Грейнер: «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» (1972).

При создании данной модели автор опирается на теорию европейских психологов о том, что поведение определяется предыдущими событиями, а не будущим.

Перенося эту аналогию на развитие организации, он предполагает, что будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами. Взяв за основу эту теорию, Грейнер рассматривает ряд стадий, через которые должны пройти развивающиеся компании.

Таким образом, жизнь организации состоит в продвижении компании через стадии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию.

Революция – бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода [2, с.371].

4. У. Торберт: «Ментальность членов организации» (1974).

В этой модели организационное развитие тесно связано с развитием чувства общности персонала. Развитие организации осуществляется параллельно процессу, проходящему от индивидуальности и разрозненности групп к чувству принадлежности к коллективу. Механизмы развития при этом не уточняются.

5. Ф. Лиден: «Функциональные проблемы» (1975).

На различных стадиях своего развития организации имеют проблемы, мешающие нормальному функционированию компании: проблема адаптации к окружающей среде, захват определенного сегмента рынка, приобретение ресурсов, достижение поставленных целей, поддержка образцов поведения.

Первое, на чем фокусируется новая организация, по мнению Лидена, это адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. Это достигается, в основном, посредством введения инноваций.

На втором этапе основными задачами являются приобретение ресурсов и развитие методов работы процедур.

Третья стадия характеризуется приданием особого значения постановке целей и получению прибыли.

На четвертой стадии акцент делается на поддержании поведенческих паттернов и институализации структур.

6. Д. Кац и Р. Кан: «Организационная структура» (1978).

Организационная структура, по мнению этих исследователей, является отражением изменений, происходящих в организации в зависимости от стадии ее развития. Исходя из этого, рассматриваются три основные стадии развития организации:

стадия простых систем;

устойчивая стадия организации;

стадия разработки структур.

Представление социальной организации в качестве открытой системы, активно взаимодействующей с внешней средой, позволило авторам предположить, что главные предпосылки успешной деятельности находятся не внутри организации, а вне ее. Также это представление выполняет функцию методологического принципа организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации [7,28].

7. Р. Куинн и К. Камерон: «Интегративная модель» (1983).

В 1983 году Куинн и Камерон предложили вариант, обобщающий ранее созданные модели. Выделяя четыре стадии развития, основной акцент они делают на эффективности деятельности организации и определении ее критериев на различных стадиях.

8. И. Адизес: «Теория жизненных циклов организации» (1979).

В своем исследовании автор проводит аналогию эволюции организации со схожими биологическими процессами, происходящими в развитии живых организмов, что позволяет характеризовать эту модель как эволюционно-теологическую. Процесс организационного развития представляется как естественный, запрограммированный и заранее предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы. Однако исследователем выявлено основное отличие организационного развития от биологического: в состоянии расцвета организация может находиться долгое время при условии обеспечения верного стратегического и тактического управления. Помимо этого, организация может восстановиться и продолжить свой рост, даже если в настоящее время находится на стадии спада при условии внедрения принципиально нового стиля руководства, при необходимости – смены ориентиров, ценностей, установок и т.д.

1.3 Анализ моделей жизненного цикла

Рассмотрев различные модели жизненного цикла организации, видим, что в основе каждой из них лежит особая уникальная идея. Тем не менее, все модели в той или иной степени отражают сущность эволюции компании.

Отсутствие единой объективной модели обусловлено тем, что авторами не были произведены полноценные длительные исследования, объектом которых стали бы организации, прошедшие полный жизненный цикл. Сложность подобных экспериментов помимо прочего состоит в том, что некоторые стадии (как, например, период рождения) могут занимать до нескольких лет и изучение подобных процессов в разных организациях может дать отличающиеся результаты [15, с.75].

Несмотря на то, что различные авторы спорят о длительности и природе стадий развития, все они солидарны в том, что каждая стадия содержит ее собственную уникальную структуру, системы и стиль лидерства. Переходы от одной стадии к другой не происходят естественно и гладко, независимо от силы и пожеланий высшего руководства.

Еще одна особенность развития, отмеченная Куином и Камероном, состоит в том, что изменения на ранних стадиях происходят более стремительно, чем на поздних стадиях развития. Но эта закономерность нуждается в дополнительных эмпирических исследованиях.

Стоит отметить также следующую особенность описанных выше моделей: как правило, стадии раннего развития и распада, или смерти, игнорируются исследователями. Это обусловлено сложностью получения информации о состоянии организации на указанных этапах. Пребывая на стадии зарождения, т.е. до формального существования, организация существует лишь в виде образа, созданного основателями компании. Очевидно, что отсутствие полного объема фиксированной информации затрудняет исследования. Между тем этап, предваряющий рождение организации, не менее важен, чем остальные. Важность его заключается в том, что основатели компании закладывают «теоретический» фундамент будущей организации, планируют главные направления ее деятельности и от правильности планирования во многом зависит успешная реализация стратегии на практике.

С другой стороны, кроме И. Адизеса, никто из исследователей не уделил должного внимания стадии распада и смерти. Данный этап по некоторым естественным причинам игнорируется в исследованиях. Желание работать с «умирающими» организациями возникает далеко не у всех, в то же время архивные исследования лишены субъективного отражения фактов, интересующего исследователей и консультантов по управлению.

Таким образом, мы провели краткий анализ созданных в разное время моделей жизненного цикла организаций, выявили основные их особенности, отметили имеющиеся недостатки.

В настоящее время в теории организации чаще всего встречается модель, предложенная Д. Миллером и П. Фризенном, которые, взяв за основу изменения в ситуации, самой организации, инновациях и организационной стратегии, выделили пять стадий развития: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок.

В приведенной ниже таблице отражены основные критерии, по которым можно определить (по их мнению) стадию, на которой находится исследуемая организация [19, с.42].

Таблица 1.3.1 Критерии определения стадии развития организации

Фазы развития	Критерии
------------------	----------

Рождение	Возраст фирмы младше 10 лет, имеет неформальную структуру, во главе управления – менеджер-собственник
Развитие	Уровень продаж возрастает более чем на 15%, функционально организованная структура, политика формализована
Зрелость	Уровень продаж растет, но прирост составляет менее 15%, более бюрократическая организация
Расцвет	Уровень продаж снова возрастает более чем на 15%, используются сложные системы контроля и планирования
Спад	Ограничение выпуска продукции, прибыль падает

Основные фазы развития и критерии их определения схожи для многих моделей, описанных выше. Однако ввиду того, что лишь И. Адизес подробно рассматривает полный цикл жизни организации с рождения до смерти, выделяя отдельные подстадии развития, предложенная им модель наиболее оптимальна для рассмотрения в данной работе. Именно эта модель будет рассмотрена ниже с описанием отдельных этапов жизненного цикла организации.

Глава 2. Анализ жизненного цикла на примере ОАО «Когалымский молочный завод»

2.1 Основные этапы жизненного цикла ОАО «Когалымский молочный завод»

Адрес: 628484, РФ, Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ, г. Когалым, ул. Бакинская, б. Директор - Смирнова Ольга Борисовна.

ОАО «Когалымский молочный завод» прошел следующие этапы жизненного цикла:

1. Выхаживание - этап зарождения организации. Она еще не возникла физически и формально, однако энтузиазм и бизнес-идея относительно ее существования уже возникли.

В этот период происходили, в основном, обсуждения по поводу будущего организации, в ходе которого основатели заложили «теоретический» фундамент новой компании. Идея получила положительную оценку, были сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и обозначена готовность взять на себя риск основания нового дела. Необходимый уровень обязательств измерялся уровнем риска, который организация берет на себя при рождении.

При создании организации были поставлены такие вопросы, как:

Что мы реально собираемся делать?

Как это будет сделано?

Когда это может быть сделано?

Кто собирается это делать и почему?

Основатель ориентировался на потенциального потребителя.

2. Младенчество (Infancy);

На этой стадии внимание переместилось от идей и возможностей к результатам производства – удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась.

Компания в младенчестве обладала нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствовали. На тот момент субординация была слаба, отсутствовала система приема на работу и контроля выполнения заданий.

Был составлен бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Решения принимались и исполнялись быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращали каждое решение в новый прецедент. Управление осуществлялось от кризиса к кризису.

На данной стадии развития предприятием соблюдались определенные условия, чтобы избежать гибели. Одно из них – это обеспечение постоянного притока денежных средств, а второе – преданность основателя идее построения устойчивой организации.

Руководитель рационально организовывал управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов, а также принимал необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внешних и внутренних источников.

3. «Давай-давай» - стадия быстрого роста (Go-go);

Эта стадия наступила, когда идея начала работать, т.е. была преодолена нехватка денежных средств и уровень продаж начал расти, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает.

Вследствие нечеткого закрепления должностных обязанностей разные функции нередко выполнялись одним сотрудником. Это обуславливает то, что, компания организована вокруг людей, а не задач. И хотя директором предпринимались попытки делегировать властные полномочия, принятие всех существенных решений не происходило без его непосредственного участия. Причиной тому является боязнь руководителя потерять контроль.

4. Юность (Adolescence);

На этом этапе предприятие претерпело коренные изменения. Данный процесс протекал более длительно и проблематично, нежели предшествующие. Характерными стали конфликты, прежде всего между сотрудниками, стоящими у истоков компании и недавно начавшими свою деятельность в увеличившейся организации.

Возникла необходимость одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Смена целей произошла путем перехода от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого весь персонал был вовлечен в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находились на стадии быстрого роста, и они проявляли интерес к тому, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им, и поддерживался тот же темп роста.

Происходит переход организации от одного набора проблем к другому. Руководство решает текущие вопросы и создает систему вознаграждений, перераспределяя роли и обязанности, а также устанавливает четкие правила и нормы поведения сотрудников.

5. Расцвет (Prime);

На этой стали предприятию свойственно наличие систем должностных обязанностей и высокой организационной культуры; усложнилась структура организации; наладилось планирование, определились перспективы развития; компания ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов; наблюдается стабильный рост продаж и прибыли.

6. Стабилизация(Stabilization);

ОАО «Когалымский молочный завод» находится сейчас в фазе стабилизации. Она является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. Достигнутая стабильная позиция на рынке вызывает чувство безопасности, что может быть безосновательным в длительной перспективе. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление.

2.2 Анализ поведения ОАО «Когалымский молочный завод» на стадии зрелости

В ОАО «Когалымский молочный завод» помимо хорошо раскручиваемых торговых марок и большого ассортимента продукции к чисто экономическим конкурентным преимуществам компании, как правило, относят: изначально доминирующее положение на рынке, аккуратную работу с поставщиками (хорошие цены, немедленная оплата), грамотную ценовую политику на рынке сбыта, широкую дистрибуторскую сеть.

Существует еще одно важное конкурентное преимущество компании - создание копируемой системы управления. По мнению специалистов, предприятие не могло бы существовать, если бы не было встроено в уже существующую систему управления. Сегодня, когда компания планирует дальнейшую экспансию в регионы, управленческая эффективность ОАО «Когалымский молочный завод» станет особенно важной.

Первые цели экспансии - юг и юго-запад России.

Несомненно, рассматриваемая компания находится на стадии зрелости, как и отрасль в которой существует компания. Но как ни странно, ОАО «Когалымский молочный завод», обошел все ошибки, которые возникают при переходе на стадию зрелости.

Руководство компании повело себя дальновидными стратегами, вложив огромные средства в сельское хозяйство, и тем самым обеспечило себя, необходимым сырьём по сдельной цене.

И, несмотря на все достигнутые успехи, производитель молочной продукции предприятие ОАО «Когалымский молочный завод» продолжает диверсифицироваться.

Из этого следует, что компания весьма заинтересована в развитии такого прибыльного направления бизнеса, каким является производство сыро-масловой продукции.

Конечно, компания ОАО «Когалымский молочный завод», не является единственной компанией, которая успешно работает на стадии роста. Хотя сейчас в дело вступает все-таки стратегии снижения издержек, и цены на услугу. Также сейчас эта отрасль переживает сильнейшую ценовую войну за каждого клиента.

2.3 Стратегия для конкуренции ОАО «Когалымский молочный завод»

Быстрый рост новых отраслей не может длиться вечно ОАО «Когалымский молочный завод» разрабатывают стратегии конкуренции. Хотя момент начала перехода в состояние зрелости, замедляющегося роста нельзя точно спрогнозировать, его можно оттянуть на время путем использования технологических достижений, модернизации товара и проведения других мероприятий по поддержанию рыночного спроса. Тем не менее, когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости обычно приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли:

1. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке. Фирмы, желающие поддерживать существующие темпы роста, начинают искать новые способы переманивания клиентов у своих конкурентов. Приобретают большое распространение ценовая конкуренция, рост рекламы и другие агрессивные методы борьбы.

2. Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок. Когда потребители освоили товар и ознакомились с аналогами конкурентов, им легче оценить различные товарные марки и использовать имеющуюся у них информацию для того, чтобы заставить продавцов сделать условия покупки более выгодными.

3. Конкуренция часто оказывает большое влияние на издержки и уровень обслуживания. Поскольку все производители начинают предлагать товар с теми характеристиками, которые предпочитают покупатели, выбор последних будет зависеть в большей степени от того, какой продавец предложит товар по оптимальному для покупателя соотношению цены и уровня обслуживания.

4. Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей. Снижение темпов роста отрасли означает замедление развития производственных мощностей. Каждая фирма должна отслеживать планы конкурентов по увеличению производственных мощностей и регулировать свои собственные объемы выпуска продукции, чтобы не допустить перепроизводства по отрасли в целом. В условиях медленного роста отрасли ошибка в определении того, насколько следует увеличить производственные мощности в течение короткого отрезка времени, может отрицательно повлиять на прибыли компании в будущем.

5. Усложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения. Для производителей становится сложнее разрабатывать новые товарные модификации, находить новые способы применения товара и поддерживать заинтересованность потребителей.

6. Усиление международной конкуренции. Растущие национальные фирмы начинают поиск возможностей сбыта на зарубежных рынках. Некоторые компании, ищущие пути снижения издержек, переводят свои заводы в страны с дешевой рабочей силой. Усиленная стандартизация товара и распространение ноу-хау в области технологий снижают входные барьеры и дают возможность предприимчивым иностранным компаниям стать серьезными соперниками на рынках многих стран. Лидерства добиваются те фирмы, которые овладевают самой большой долей на международном рынке и обладают сильными позициями среди конкурентов на большинстве из мировых географических рынков.

7. Доходность отрасли падает периодически или постоянно. Замедляющийся рост, возросшая конкуренция, более изощренные покупатели и периодически

возникающий избыток производственных мощностей оказывают свое негативное влияние на размер прибыли. Самый тяжелый удар испытывают слабые фирмы с низкой производительностью.

8. Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади (вне отрасли) слабых, а в целом приводит к консолидации отрасли. Фирмы, работающие неэффективно, и фирмы со слабыми конкурентными стратегиями в состоянии выжить в быстрорастущей отрасли в условиях роста объемов продаж. Но усиливающаяся конкуренция, сопровождающая стадию зрелости, обнаруживает слабость позиций фирм в конкурентной борьбе и вынуждает второстепенных и третьестепенных конкурентов вести борьбу за выживание, где побеждает сильнейший.

По мере того как развивается стадия зрелости и происходят изменения в условиях конкуренции в отрасли, фирмы могут направить свои стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов.

Сокращение параметрического ряда. Огромное разнообразие моделей товаров, их характеристик и возможностей положительно влияет на конкурентоспособность товаров на стадии, когда еще растут запросы потребителей. Но такое разнообразие может стать слишком дорогостоящим, когда усиливается ценовая конкуренция и снижается максимальный уровень прибыли. Производство слишком большого количества подвидов и модификаций товара не дает возможности фирмам достигать экономии за счет длительного производства одного и того же изделия. Кроме того, цены на медленно реализуемые модификации товаров не всегда могут покрыть реальные производственные затраты. Снятие с производства такой продукции сокращает издержки и позволяет концентрировать усилия на тех товарах, которые дают максимальный уровень прибыли и/или по которым фирма имеет конкурентные преимущества.

Усиление внимания снижению издержек. Ужесточающаяся конкуренция вынуждает фирмы сокращать издержки на единицу продукции. Такие усилия могут быть направлены на различные сферы деятельности: фирмы могут добиваться более выгодных цен у поставщиков, переключаться на использование дешевых компонентов, более экономично осуществлять разработку продукта, могут ликвидировать малоэффективные и дорогостоящие звенья в цепочке ценностей, увеличивать производственную и сбытовую эффективность и проводить реорганизацию внутрифирменного управления.

Увеличение продаж существующим потребителям. На рынке, находящемся в стадии зрелости, рост за счет переманивания клиентов у конкурентов не столь привлекателен по сравнению с повышением продаж своим потребителям. Стратегии по увеличению продаж собственным клиентам могут включать в себя подарки от фирмы, поиск новых возможностей применения товаров или предоставление дополнительных услуг. Так, продуктовые магазины увеличили средний объем продаж одному покупателю путем организации пунктов проката видеокассет, использования автоматических банковских счетчиков и т. д.

Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене. Иногда складывается ситуация, что можно дешево приобрести потерпевшие крах компании-конкуренты. Приобретение по выгодным ценам фирм может обеспечивать низкие издержки, если оно также обеспечивает возможности увеличения эффективности производства. Кроме того, к компании переходит клиентура приобретенного конкурента. Самыми выгодными приобретениями являются те, которые существенно усиливают конкурентные позиции фирмы-покупателя.

Выход на международные рынки. По мере того как национальный рынок переходит в стадию зрелости, фирмы начинают искать пути выхода на зарубежные рынки, где еще наблюдается растущий спрос на их товар и не столь сильное давление конкурентов. Некоторые производители из развитых промышленных стран находят стратегию интернационализации весьма привлекательной, так как производственное оборудование, которое уже морально устарело на внутреннем рынке, может быть использовано на предприятиях менее развитых иностранных государств (путь, который позволяет снизить издержки при выходе на зарубежный рынок).

Такая возможность возникает, когда:

- 1) иностранные потребители не слишком привередливы и не слишком требовательны к новизне и характеристикам товара;
- 2) иностранные конкуренты слабее, не представляют большую угрозу и не в состоянии следовать в производстве последнему слову техники.

Стратегия интернационализации приобретает особый смысл, когда имя и репутация фирмы, а также ее товары уже известны на зарубежном рынке.

Наверное, самой большой ошибкой, которую фирма может совершить при определении своей стратегии в тот период, когда отрасль находится в стадии

зрелости, является выбор чего-то среднего между низкими издержками, дифференциацией и фокусированием. Такой стратегический компромисс гарантирует, что, в конце концов, у фирмы не будет возможности завоевать конкурентное преимущество, базирующееся либо на низких издержках, либо на дифференциации; создать у покупателей благоприятное мнение о фирме; вырваться в группу лидеров отрасли. Другие стратегические ошибки заключаются в жертвовании прочными конкурентными позициями ради сиюминутной прибыли, в слишком медленном реагировании на изменение цен, в задействовании больших мощностей при замедлении темпов роста отрасли, в больших расходах на маркетинговые усилия по увеличению продаж, в невозможности достаточно быстро обеспечить снижение издержек.

ОАО «Когалымский молочный завод», как, впрочем, и в любой другой организации, идеология отвечает на главный вопрос: «Зачем мы всем этим занимаемся?», придавая организационной деятельности смысл. Выделим четыре важные функции идеологии фирмы:

— она определяет цель, к которой всем необходимо стремиться;

— мобилизует персонал;

— задает четкий критерий принадлежности к данному коллективу (принцип разделения «мы - они», или, в более конкретной формулировке из военного лексикона, «свой - чужой»);

формирует систему ценностей, которая, в свою очередь, позволяет выбрать допустимые методы для достижения поставленной цели.

Говоря об успешности применения тех или иных стратегий, отметим специфику российского рынка, что у него свои парадоксы, которые необходимо учитывать.

И в современных условиях успеха на стадии зарождения добились лишь компании, которые и использовали эту специфику. Невозможно представить ни одну западную компанию, которая бы одиннадцать лет ждала того момента, когда её товар опять станет конкурентоспособным. ОАО «Когалымский молочный завод» смогли, и в итоге получилась преуспевающая компания.

Как это ни странно прозвучит для тех, кто привык считать, что экономический рост связан со стимулированием спроса, российские успешные компании в своих стратегиях, как правило, следуют теории предложения. Суть ее заключается в том,

что производитель нового товара или услуги не ждет появления рынка, а формирует его сам, сначала предлагая товар в небольших объемах и на практике, доказывая его полезность для потребителя, потом проводя активную рекламную кампанию и фиксируя принадлежность этого товара к определенной торговой марке, а потом, и это самый опасный момент, за счет резкого снижения цены товар предлагается большому рынку.

Очевидно, что на этом этапе компания нуждается в больших кредитах и резком снижении издержек производства. Но если последнее ей удастся, она оказывается хозяином на уже большом и стабильном рынке, стабильном потому, что от полезной и ставшей привычной вещи потребителю отказаться очень сложно.

Рискует ли она при этом? Конечно, рискуют, но другого пути, похоже, и нет, прежде всего, из-за конкуренции. В том, что этот процесс финансируется кредитом, нет абсолютно ничего страшного: капитал только для того и существует, чтобы создавать новую стоимость, и только пока он пользуется спросом со стороны рискованных предпринимателей, может быстро расти богатство страны.

Заключение

Главный вывод, который можно сделать: фирма - это реально существующее, но преходящее и "смертное" образование, которое функционирует не просто во времени, но в определенных временных рамках. Эти временные рамки могут "сжиматься" и "растягиваться" в зависимости от конкретного временного интервала (периода), в котором существует определенная фирма (от дней и месяцев до десятков и даже сотен лет).

Основными факторами, влияющими на средний срок жизни экономической организации (фирмы), являются: размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек и проч.) и многие другие.

В работе были рассмотрены созданные в течение десятилетия разными авторами модели эволюции организации, причем в основе каждой из них лежит особая

уникальная идея. Тем не менее, все модели в той или иной степени отражают сущность эволюции компании, описываемые с разных точек зрения.

Отсутствие единой объективной модели обусловлено тем, что авторами не были произведены полноценные длительные исследования, объектом которых стали бы организации, прошедшие полный жизненный цикл. Сложность подобных экспериментов помимо прочего состоит в том, что некоторые стадии могут занимать до нескольких лет и изучение подобных процессов в разных организациях может дать отличающиеся результаты. Однако в работе обозначены основные критерии, по которым возможно диагностирование организации на предмет пребывания ее на том или ином этапе эволюции.

Успешное развитие рассматриваемой мной компании свидетельствует лишь об одном – в России есть люди способные управлять. Да – именно люди. Ведь никакая стратегия, даже самая успешная, не позволит вам стать лидером рынка, если ваши рабочие будут вас не понимать, если вы не сможете найти общего языка с кредиторами и просто, если вы не умеете управлять.

Если же говорить о стратегиях, применяемых ОАО «Когалымский молочный завод», на стадиях жизненного цикла, то можно с уверенностью сказать, что на данный момент они являются успешными. При этом не идёт прямое копирование с книжки или с уст западных экспертов. Российский менеджер старается сделать её именно такой, чтобы она имела успех именно на российском рынке.

Список использованной литературы

- 1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2005. - 139 с.
- 2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: Учебное пособие. - М.: Наука, 2003. - 371 с.
- 3. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 2006. - № 4. - 12-15 с.
- 4. Багиев Г.Л. Маркетинг: Словарь. - СПб.: Издат. СПбГУЭФ, 2002. - 190 с.
- 5. Багиев Г.Л., Соловьева Ю.Н. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса. - СПб.: Издат. СПбГУЭФ, 2004. - 389 с.
- 6. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходачек А.М. Стратегия малого предпринимательства. - СПб.: Корвус, 2005. - 347 с.

7. Болотов С.П. Разработка стратегии предприятия: Учеб. пособие. -СПб.: Нева , 2002. – 129 с.
8. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. – М.: Экономика, 2004. – 205 с.
9. Воробьев С.О. Где и почему брать головы. // Эксперт. 2006. - №13. -36-41 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 193 с.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. - М.: Финпресс, 2002. – 410 с.
12. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Специальная литература, 2005. – 297 с.
13. Глушков В.М. Беседы об управлении. - М.: Наука, 2002. – 390 с.
14. Дырин С.П. Теория организации: Учебник. – Набережные Челны: Изд-во Института управления, 2003. – 186 с.
15. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации. – М.: Парта, 2005. – 75 с.
16. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации. – СПб.: Нева. – 348 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. - СПб.: Питер, 2006. – 299 с.
18. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации и российская действительность. // Социс. – 2006. - № 10. - 63-71 с.
19. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. // Социс. – 2006. - № 12. – 37- 42 с.
20. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2002. – 180 с.
21. Немчин А.М. Основы маркетинга: Учеб. Пособие. - СПб.: Питер, 2004. – 200 с.
22. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М: МЦФЭР, 2003. – 379 с.
23. Попов Е.В., Хмелькова Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №1. - 63-59 с.
24. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебник. – М.: Экзамен, 2004. – 234 с.
25. Ушаков К.М. Эволюция организации: развитие, расцвет, спад// Директор школы. 1998. N 2. С. 18-22
26. Федько В.П. Маркетинг для студентов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 85 с.