

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Существование любой организации, аналогично жизни человека, проходит все стадии: с рождения до прекращения жизнедеятельности.

Длительная и эффективная жизнь – удел далеко не всех организаций, и фактор этого – специальные черты организации, способности ее приспособления к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Руководитель постоянно должен знать, на какой стадии развития располагается организация, и оценивать, как осуществляемая деятельность и общепринятый стиль управления подходят данной стадии.

Жизненный цикл ориентирует менеджеров на периодическую перепроверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в котором она создавалась первоначально.

Актуальность предоставленной работы обусловлена необходимостью уделять внимание теоретическим основам функционирования организации. Это нужно для того, чтобы методы развития, внедряемые менеджерами, подходили уровню естественного развития предприятия. Использование графических, визуальных моделей при определении тенденций развития фирмы, построенных на основе теории жизненного цикла, может с большей долей вероятности предсказывать внутренние изменения, ожидающие фирму. Помимо этого менеджеру в целях совершенствования процесса управления необходимо проследить появляющиеся в результате новых исследований нюансы теории жизненного цикла предприятия.

## **1. Понятие жизненного цикла организации.**

# **Проектирование, формирование и поведение предприятия имеет**

**возможность существовать  
описанным посредством моделей,  
которые базируются на одной из  
процессорных теорий - теорий  
жизненных циклов. Не существует  
линейной последовательности шагов  
в жизни предприятий.**

**Смысл моделей жизненных циклов  
ориентируются возможностью их  
использования для анализа  
предприятий в проектах  
управленческого консультирования.  
Модели помогают структурировать  
получаемую об организации  
информацию. Правильно определить  
этап развития организаций позволяет  
избежать ошибок при определении их  
потенциала и планирования их**

**предстоящего развития.**

**Рассмотрим модели, которые чаще встречаются в литературе, не считая того, описанные модели рассматриваются в контексте русских реалий.**

**Жизненный цикл фирмы - совокупность стадий развития, которые проходит организация за период собственного существования.**

**Данная теория рассматривается в рамках маркетинга и предполагает изучение предприятий нескольких шагов развития (аналогия с живыми созданиями):**

- становление,**

- **рост,**
- **зрелость,**
- **смерть.[3, с.193]**

**Однако последний этап никак не применим к организации, это как не всякое искусственное происхождение обязано умереть.**

Жизненный цикл имеет следующий вид

- зарождение и становление,
- рост, когда предприятие активно заполняет выбранный ею ниша рынка,
- зрелость, когда организация пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем
- старость, когда организация быстро теряет свою часть рынка и вытесняется соперниками.

В дальнейшем предприятие или закрывается, или вливается в более крупную, или разбивается на более мелкие фирмы, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже - других стадиях).

#### **А. Становление**

Предприятие располагается в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели еще нечеткие, творческий процесс проходит свободно, продвижение к последующему этапу требует стабильного обеспечения. В эту ступень входят следующие явления: зарождение, поиск единомышленников,

подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

**Происходит создание организации. Основоположником выступает бизнесмен , в одиночку либо с несколькими соратниками выполняющими все работы. В фирму на данной ступени часто приходят люди, привлеченные самой личностью создателя и разделяющие его идеи и надежды. Коммуникации между сотрудниками легки и неформальны. Все работают много и долго, переработки компенсируются скромными зарплатами, благодарностью начальства и надеждами на будущие доходы.**

**Контроль базируется на собственном участии управляющего во всех трудящихся действиях. Организация никак не формализована и никак не бюрократизирована, для нее отличительна обычная конструкция управления. Главное интерес уделяется творению новоиспеченного продукта либо сервисы и покорению места на рынке. Стоит подметить, будто некие фирмы имеют все шансы застопориться в собственном развитии конкретно на данной стадии и быть при этом манере управления немало лет.**

**На данном шаге организация считается социосистемой этак как она состоит из людей,**

**принадлежащих единичной либо подобным парадигмам. Любой член организации владеет своими культурными представлениями и системой ценностей.**

**Общая активность, которую начинают новости члены организации, запускает процессы формирования познаний на личном уровне, как скоро эксперимент, получаемый любым членом организации, перерабатывается в согласовании с собственными убеждениями и представлениями. На данном ведь шаге наступает ярмарка познаний, как скоро в ходе общей деловитости любой член коллектива свободно либо**

**непроизвольно показывает свою систему представлений, искусства и умения.**

**Компании появляются по собственной воле, поэтому будто они предполагают**

**наиболее действенный способ организац**

**На главном шаге собственного становлен**

**как сероватая мышка -**

**выбирает зернышки, которые упускают из**

**виду наиболее большие рыночные текст**

**На шаге происхождения компании совсем**

**ая стратегия - силовая, работающая в**

**сфере большого изготовления продуктов**

**услуг. 2-ая стратегия -**

**приспособительная: Задачи таковых ко**

**я стратегия: нишевая глубочайшая**

**квалификация изготовления - то, будто организация имеет возможность работать лучше остальных.[3, с.197]**

## **Б. Рост**

**Стадия развития. Этап коллегияльности**

**Этап коллегияльности- это период быстрого развития организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства). Происходит рост фирмы: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны.**

**Успешность развития организации на этом этапе зависит:**

**\* от того, насколько полно понимают идеи руководителя члены организации;**

**\* от того, насколько члены организации обогащают руководителя идеями;**

**\* от готовности членов организации реализовывать решения руководителя;**

**\* от того, насколько эффективно построена коллективная работа.**

**Если отбросить индивидуальные особенности как руководителя, так и членов организации, то все эти**

**факторы определяются групповыми представлениями и ценностями - тем, что образует базис организационной культуры. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нем успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном.**

**Осложняется тем, что создатели компании из предпринимателей должны превратиться в профессионалов-менеджеров. Это означает серьезное изменение стиля управления, к которому многие предприниматели оказываются не**

**готовы. Поэтому на этом этапе нередки случаи приглашения профессиональных менеджеров со стороны и передачи им отдельных функций управления, а также обращения к консультантам для налаживания учета и контроля. В целом стадия роста характеризуется:**

- \* увеличением числа сотрудников;**
- \* разделением труда и ростом специализации;**
- \* более формальными и обезличенными коммуникациями;**
- \* внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.**

**Главными задачами предприятия являются: создание условий для экономического роста и обеспечение высочайшего качества товаров и услуг .**

**Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Процессы экстернализации (означает переход действия из внутреннего во внешний план) и комбинации знаний выходят за рамки индивидуального онтологического уровня и поднимаются до уровня группового и организационного: ценности отдельных членов коллектива трансформируются в групповые ценности, согласовываются цели,**

**происходит формирование видения организации как отдельной сущности, осознание ее взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды.**

**Для наиболее разностороннего и быстрого развития организации на этой стадии особое внимание стоит уделять процессам комбинации и интернализации (процесс осваивания внешних структур, в процессе которого они становятся внутренними регуляторами) знаний на организационном уровне. Это обеспечит распространение**

**элементов организационной культуры среди всех членов предприятия.**

## **В. Зрелость**

**Стадия зрелости. Этап формализации деятельности.**

**Этап формализации деятельности - это период стабилизации роста (развития), (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность).**

**К данной стадии фирма приходит с целым багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На данном этапе,**

**на организационном уровне более интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные предприятием на прошлых этапах, получили свое выражение через провозглашенные ценности: миссия предприятия, цели и символы, артефакты и проходят процесс индивидуального осознания.**

**Организация достигает лидирующего положения на рынке. По мере расширения ассортимента выпускаемой продукции и комплекса предоставляемых услуг открываются новые отделы, структура становится более сложной и иерархической. Формализуются политика и**

**распределение ответственности,  
усиливается централизация.**

**Зрелость предприятия означает, что ей удается сохранять устойчивое положение во внешней среде; показывает, что прежние процессы переработки опыта и встраивания его в имеющую систему представлений имеют явное выражение в базисных представлениях организационной культуры и подкреплены мощно влияющими на членов предприятия артефактами.**

**Эти артефакты обеспечивают широчайшее распространение парадигм организации среди ее членов и передаются новым членам**

**как история успеха. Если на прошлых этапах развития организационная культура очень сильно подвержена любому влиянию со стороны культуры руководителей, внешней среды, то на этапе зрелости она становится обычным правом, оказывающим влияние на все стороны жизнедеятельности организации.[2, с.83]**

## **Г. Упадок**

### **Этап реструктуризации**

**Период сдерживания подъема и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей (стремление к комплексности,**

# **децентрализация, диверсифицирование рынков).**

## **Стадия старости. Этап спада.**

Этап спада -- период, характеризующийся внезапным падением реализована и понижением выгоды; организация отыскивает новейшие способности и пути удержания базаров (высочайшая микротекучесть сотрудников, возрастание инцендентов, централизация. Стадию старости организации ориентируется как возражение меж ней и находящейся вокруг средой, которое выражается либо в выходе в свет соперников, вытесняющих компанию с занимающегося базара, либо в исчезновении рынка.

В таковой ситуации получаемый организацией настоящий эксперимент никак не укрепляется в имеющихся познаниях организации. В итоге базисные представления прекращают правильно разъяснять настоящие действия, а провозглашенные значения членами коллектива никак не принимаются как значения. Наверное значит, будто машины, обеспечивавшие модификацию познаний организации, сообразно каким-или факторам пропадают и проистекает разрыв в цепочках формирования познаний. Проистекает скопление неформализованных познаний, которые меж тем практически никаким образом никак не встраиваются в существующую систему представлений.

Сообразно мерке перехода организации от одной стадии становления к иной, проистекает скопление организационных заморочек. Клеркам принятия неуверенных управленческих решений, имеют все шансы ли они существовать допустимы маршрутом незначимых исправлений системы управления либо они говорят о приближении последующей стадии жизненного цикла, а следственно, соединены с потребностью проведения организационных конфигураций.

Таковым образом, действенная и стабильная активность организации во многом находится в зависимости от такого, как клерки и труженики соображают, расценивают и предусматривают в собственных деяниях ее актуальный цикл и любую его стадию.

## 2. Модели жизненного цикла

### 2.1 Организационное поведение и стадии жизненного цикла организации

В нынешнем периоде координационному формированию уделяется огромный интерес. Равно как норма, перед ним понимаются определенные направленные перемены, включаемые управленцами с мишенью повысить результативность деятельность учреждения. Рядом данным “одни учреждения формируются динамичнее и эффективнее иных, другие - как будто встают в участке, третьи - тянут никак не идущий кризис”.

Таким способом, появляется логичный проблема - в какой-либо уровня в формирование оказывает большое влияние натуральный процесс события работы учреждения?

Определимся ,в котором смысле станем употреблять слово “организационное развитие” я. Отличаются 3 более устоявшихся расклада:

- координационное формирование равно как натуральный ход высококачественных перемен в учреждения, выводных с нее года;
- координационное формирование равно как модификация, содействующее увеличению числа персонала либо повышению объемов учреждения, и определяющееся нововведениями;
- координационное формирование равно как политика административного консультирования, вычисленная в модификация общественных взаимоотношений, мнений людшек и текстуры учреждения с мишенью ус процессы и рынка.

За границей, устанавливая представление “организационное развитие”, применяется ряд различных определений: “organizational growth”, “organizational development”, “organizational design”, “organizational construction”.

В.В. Оспина акцентирует 2 ключевых мнения в система и логику формирования учреждений. С 1-ый места зрения различимы аппаратура координационного формирования, делая упор в посыл “рациональности” работы клерков, разрабатывающих и реализующих общественные планы перестройки учреждения.

Рядом данным перебои и не функциональности, появляющиеся в взаимосвязи с данной работой, разъясняются или недостатками начального плана или погрешностями, разрешенными в процессе его осуществления. 2-ая степень зрения фокусируется в логике координационного формирования, отталкиваясь с взглядов о учреждения равно как о квази природной самоорганизующейся концепции, развивающихся согласно определенным беспристрастным законам. Основной аспект был наименован “субъектно-рационалистическим”, 2-ой- “природно-объективистским”. [1, с.93]

Основные трудности субъектно-рационалистического расклада:

- координационное формирование – итог осмысленных, конкретных и современных перемен, изменяющих методы и обстоятельства функционирования учреждений;

- “прогрессивность” перемен важно никак не поддается балле в базе справедливых критериев. Модификация только болится равно как современное;

- грядущее координационных общественных концепций никак не детерминировано минувшим, а беспрепятственно избирается и задумывается экспертами - “инженерами Людских душ” ;

- формирование никак не обладает внутренней логики: данное конечный , снаружи (с субъекта-клерка) вкладываемый ход;

- Индивид и общественная единство - податливый источник,

владеющий абсолютной возможностью приспособления к каждому переменам наружной с

Индивид и единство владеют возможностью стремительно и правильно

производить оценку перемены наружной сферы, отвечать в данные перемены, определять действенные примеры работы и взаимодействия;

- учреждение - данное или общий человек, или комплекс индивидов

(компаний), гонящихся собственными (рефлексивно осознаваемые) миссии,

действующих и конкурирующих в их набирании .

Внедрение планов формирования учреждения без учета природных действий зачастую п

а нередко и

к ликвидации учреждения. Другими текстами, появляетсявопрос “организационной целостности”.

В нынешнее период данное представляется важным проблемой, таким (образом

нередко координационные консультанты

функционируют с Собственными нюансами формирования учреждения. Подобные харак

как годы и хроника учреждения, объем учреждения,

вид работы, технологические процессы, местоположение

учреждения, находящаяся вокруг сфера. Общечеловеческое условие, координационные значения, делимые работниками значения, образ управления, безусловно, предусматриваются рядом координационным консультировании. Однако в то же время всегда данные условия проследить трудно. Проблема в этом, равно как рядом консультировании овладеть всегда данные нюансы?

Еще в 60-х годах минувшего столетия существовало предложено расценивать формирование в определениях "личности", а формирование учреждения начали сравнивать с формированием Лица.

В 1965 г. Дж. Гарднер прописал: "Как общество и растения, учреждения кроме того обладают собственным насущный период.

Они идут период зеленоватой и эластичной молодости, бума и занозистой старости... Учреждения имеют все шансы одолеть период с молодости в плоть до старости из-за 2 либо 3 десятилетия, а имеют все шансы существовать веками". Подобно сопоставление, равно как:

"Подобно народам, учреждения обладают собственным "взгляд" в значение существования в таком случае. Нежели с целью их представлены

общество, штат...", направляет в рассуждения о этом, что же учреждения, равно как и общество, проживают и формируются согласно собственным внутренним эмоциональным законам. В случае если и затем

руководствоваться логике подобных размышлений, в таком случае допускается допустить, что те же учреждения в собственном формировании одолевают упадки, переключаясь в новые рубежи формирования, доходят собственного бума и, в завершении все, помирают. Целесообразно послужить причиной вдобавок один сопоставление:

"...глядишь в другую компанию: ей век 3 лета, а симпатия ранее равно как устаревший малыш - дряблое управление, безразличные работники, ни одному человеку ничегошеньки никак не необходимо...".

Навязывается заключение о этом, что же всегда учреждения персональны в собственном формировании, и общепсихологический годы учреждения имеет возможность очень различаться с физиологического.

Контроль Л. Грейнера из-за организациями практически в процесс 27 года (с времени выхода его заметки "Evolution and revolution as organizations grow" в 1972 г.) и исследование шагов формирования разных учреждений дает возможность ему заявлять, что же "смертей" учреждений в настоящий период стало быть значительно

значительнее.

В западной литературе в рамках данного расклада оценивают житейские циклы учреждения “organizations life cycles” .

Периода формирования учреждения – данные этапы существования учреждения в рамках монотипных ценностных правил, фиксирующие характерные черты административных вопросов, пребывающих в середине интереса управления. Этапы, в что учреждение важно меняет значения и ориентации, именуют циклами либо фазами формирования учреждения.[1, с.99]

## 2.2 Модели жизненного цикла

Имеется равно как как минимум 10 модификаций формирования учреждений, разработанных в различное период. Любопытно, что же всегда

10 модификаций возникли в Америке в интервале с 1967 согласно 1983 время.

Любая с данных модификаций делает отличное предложение разные причины с целью перемен. Коротко осмотрим любую с модификаций в их много знаменательной очередности происхождения.

А. Тупица: “Движущие силы роста” (1967).

Это один с наиболее ранешних модификаций, появившаяся в образце государственных комитетов. В последствии отображения 4 разных линий происхождения комитетов.

Даунс внес предложение 3 ключевых периода увеличения и формирования учреждений. 1-ая ступень - соперничество из-за независимость - появляется вплоть до внешнего появления на свет либо мгновенно ведь в последствии него. Симпатия характеризуется рвением приобрести правомерность и требуемые средства с находящейся вокруг сферы с целью свершения “порога выживания”. 2-ая ступень - быстрого увеличения - содержит стремительное увеличение, в каком месте подчеркивается инновационность и новаторство. Заключительная ступень - сдерживания - характеризуется уточнением и формализацией законов и операций. Коротко, данная форма предполагает формирование государственных учреждений с определения обоснованности их жизни к инновациям и расширению, и далее к формализации и контролированию.

Г. Липпитт и У. Шмидт: “Управленческое участие” (1967). Создали 1 с 1-ый модификаций житейских циклов учреждения, функционирующей в Собственном секторе. Они преложили, что же компании идут 3 периода в

формировании: появление – формирование административных концепций и результат жизнеспособности; юность - формирование стабильности и репутации; и сформированность - результат особенности и возможности к адаптации в изменяющихся сферах деятельности.

Данная форма обрисовывает 6 ключевых вопросов управления, что меняются с периода к Б. Скотт: “Стратегия и структура” (1971). Данная форма обрисовывает 3 единичных вида учреждений, что вытекают в многозначительной очередности. Скотт заявляет, что же компании формируются с неофициальной (равно как некто данное именует - “шоу 1-го человека”) вплоть доформализованной бюрократии, и далее вплоть до всевозможных индустриальных конгломератов.

Л. Грейнер: “Проблемы лидерства в стадиях Развития и Революции” (1972). Главная условия формирования данной концепции складывается в этом, что же грядущее учреждения установлено не координационной ситуацией в огромной уровня. Нежели наружными силами. В подтверждение данному Л. Грейнер основывается в концепцию европейских специалистов по психологии о этом, что же действия обуславливается предшествующими мероприятиями, а никак не предстоящим.

Вынося данную аналогию в координационное формирование, некто обговаривает серия мера. При помощи что обязаны миновать формирующиеся фирмы. Подобным способом, существование учреждения складывается в продвижении фирмы при помощи периода, в каком месте любой дарвинистский время формирует его свою переворот. Переворот - резкий время в формировании учреждения, диктующий основательного пересмотра способов управления.

Способ учреждения с одной периода собственного формирования к последующей находится при помощи преодоление соответственного упадка этого переходного этапа.

У. Торберт: “Ментальность членов организации” (1974).

В данной модификации координационное формирование непосредственно сопряжено с диффузности компаний к ощущению приспособления и причастности к коллективу. Рядом данным никак не устанавливаются аппаратура формирования.

Ф. Лиден: “Функциональные проблемы” (1975). В стадиях собственного формирования учреждения обладают разные многофункциональные трудности приспособления к находящейся вокруг сфере, получение ресурсов, результат полнее и помощь стандартов действия. 1-ое, в Нежели фокусируется новейшая учреждение, согласно суждению Лидена,

данное адаптирование и захват собственной ниши в изменяющейся наружной сфере. В главном данное добивается При помощи винки. 2-ое - данное получение ресурсов и формирование способов деятельности операций. В 3, придается особенная роль постановке полнее и получению доходов. В 4 периода придается роль поддержанию поведенческих паттернов и институализации строений.

Д. Кац и Р. Индюк: "Организационная структура" (1978). Отмеченные ученые создают собственную форму формирования учреждений в кропотливом исследовании координационной текстуры, в согласовании с данным они делают предложение 3 ключевых периода формирования - ступень элементарных концепций, стабильная ступень учреждения и ступень исследования строений. В последствии выхода данной деятельности, общественные учреждения начали расценивать равно как "открытые" концепции, что характеризуются взаимодействием с наружной сферой. Основные послы преуспевания учреждения отыскиваются никак не изнутри, а за пределами нее. Восприятие этого, что же учреждения предполагают собою непростые прямые концепции, заключающиеся с некоторыми взаимосвязанными подсистемами, осуществляет функцию методологического принципа учреждения и разбора сведений, приобретенных в следствии диагностики определенной учреждения.

И. Адизес: "Теория житейских циклов организации" (1979). Данная форма представляется эволюционно-целенаправленной модификацией координационного формирования, осматривающая установленный ход равно как некоторый подобие действий в формировании биоорганизма. Ход координационного формирования является равно как натуральный, постепенный и предопределенный, предполагающий неминуемое и отдельное преодоление системой в процессе формирования линии неотъемлемых фаз (мера). В концепции указывается в недопустимость перепрыгивания При помощи отмеченные фазы. Его концепция сосредоточивает интерес в 2-ух главных параметрах жизнедеятельности учреждения: эластичности и контролируемости (управляемости).

В ходе увеличения каждая предприятие встречается с некоторыми проблемами и трудно. В любом шаге формирования учреждения их относительно допускается разделить в 2 группы: 1) таким образом именуемые заболевания увеличения, т.е. трудности, предопределенные незрелостью фирмы и каковых тяжело исключить (равно как

ребяческие заразные заболевания);

2) координационные патологии, либо проблемы, что имеют все шансы обращаться в установленных стадиях формирования фирмы к заболеваниям увеличения, непересиленными, преобразуются в патологии, вылечиться с каковых лично предприятие ранее никак не имеет возможность. Рядом верной стратегии и стратегии формирования учреждения симпатия имеет возможность достичь бума и, в убеждении, быть в данном пребывании довольно длительное время.

В присутствии данной базисной способности – основа сдерживание аналогичность и среди формированием деятельный учреждения и активного организма.

Дж. Кимберли: “Внешний общественный надзор, устройство деятельность и взаимоотношения с находящейся вокруг средой” (1979).

Исследование формирования и формирования врачебных средних учебных заведений разрешило Кимберли сформировать важно различающуюся форма формирования учреждений. Некто заявляет, что же 1-ая распознаваемая ступень появляется вдобавок вплоть до практического формирования учреждения. В данной периода совершается построение ресурсов и развитие предстоящей идеологии. Всегда данное приводит к переходу в другую стадию формирования, содержащую подбор “главных методик перемещения”, рекрутинг персонала. 3-я ступень содержит развитие координационной идентичности. В 4 периода принципы делаются наиболее оцепенелыми, устройство – формализованной, учреждение делается наиболее реакционной и прогнозируемой в результат в напор наружной сферы.

Р. Куинн и К. Насос: “Интегративная модель” (1983). В 1983 г. Куинн и Насос рекомендовали вид, суммирующий перечисленные выше модификации. Главный упор в собственном выделении 4 мер формирования они описали в стадиях.

Несмотря в таком случае, что же в базе любой с изображенных модификаций находится собственная неповторимая концепция, для того никак не меньше, в любой с их заложен значение, отображающий суть формирования. “Развитие – данное наивысший вид перемещения и перемены в натуре и мире, взаимосвязанный с переходом с 1-го свойства, капиталом к иному, с прежнего к новому”. [6, с.120]

## **2.3 Анализ моделей развития организации**

Осмотрев разные модификации житейского цикла учреждения, видим, что же в базе любой с их находится особенная неповторимая концепция. Для того никак не меньше, всегда модификации в той вот либо другой уровня отображают суть развития фирмы.

Первое, что же необходимо заметить, протягивая исследование модификаций – данное характеристики, определенные ориентиры, согласно каковым данный исследование допускается выполнить и согласно каковым данные систематизации допускается сопоставлять. Равно как очевидно с отображения разных раскладов, у их творцов никак не сформировалось общего точки зрения буква о механизмах формирования, буква о текстуре, буква о ключах, буква о фигуре перемен.

Итогом представляется результат “Вавилонской башни”, если разные нюансы формирования смотрятся с различных пунктов зрения и с различных причин, и в следствии передвинуть данные систематизации в практику является непростой проблемой. Данное сопряжено вдобавок и с для того, что же буква один с творцов модификаций никак не существовало обмануто полного и долговременного опытного изучения с целью доказательства валидности по рекомендованных модификаций. Акцентирование мера формирования существовало базируется или в разных видах ранее имеющихся учреждений как замечают Д. Миллер и П.

Фризен, осуществление подобного семейства изучений затруднено согласно последующим

- в-1-ый, учреждения к времени изучения пребывают в какой-либо-или периода формирования, одолев прошлые, что же прикладывает след в мировоззрение условия;

- в-2-ой, время появления на свет учреждения имеет возможность использовать вплоть до некоторых года и исследование хода формирования различных учреждений имеет возможность предоставить выделяющиеся итоги;

3, свободно популярные компании нередко публикуют сведения о собственном формировании (СМИ), в таком случае период равно как небольшие компании такого рода способности никак не обладают, однако рядом данным в соответствии с презентованным группировкам, идут подобные ведь периода формирования;

- в-4-ый, имеется 2 ключа искривления публикуемой данных: 1) историки имеют все шансы продемонстрировать искривленные сведения, и

2) индивидуальная трактовка приобретенной данных самими учеными.

Последующее высказывание затрагивает причин отделения систематизаций. Невзирая в таком случае, что же всегда данные 10 модификаций основываются в разных координационных парадоксах (устройство, персональное осознание, многофункциональные трудности, манеры лидерства и т.д.), допускается отметить, что же всегда данные модификации обрисовывают в той вот либо другой уровня подобные житейские циклы учреждения. Определенные творцы акцентируют подстадии. Д. Миллер и П. Фризен, забрав из-за базу перемены в условия, наиболее учреждения, инновациях

и координационной стратегии акцентируют 5 справедливых мераформирования: Появлен В дополнении предоставлены беспристрастные свойства любого периода.

С фактической места зрения принципиально в таком случае, равно как определить в действительной жизнедеятельности учреждения этапы прохождения т вот либо другой периода. Равно как я замечали больше, данное принципиально с целью этого. Для того чтобы способы формирования, вводимые менеджерами, отвечали степени природного формирования уч

В прилагаемой далее таблице отображены ключевые аспекты, согласно каковым допускается установить (согласно их суждению) стадию, в какой пребывает исследуемая учреждение [9, с.42].

Таблица 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

К сожалению, в авторы не рассматривают продолжительность прохождения организациями каждой стадии. Многие руководители пытаются соотнести стадии развития с возрастом их организации, но могут получить ответ лишь со значительным трудом. А ведь возраст организации - наиболее очевидный способ соотнесения реального положения дел с модельной стадией жизненного цикла. В данном отношении было бы полезно воспользоваться опытом психологов, которые разработали инструменты соотнесения физического и психологического возраста у ребенка. Вспомним хотя бы тестовые методы измерения коэффициента интеллектуальности (IQ).

На темпы «взросления» организации сильное влияние оказывает острота конкуренции на рынке. «Скорость, с которой организация проходит стадии развития, тесно связана с рыночной окружающей средой. В то время как эволюционные периоды имеют тенденцию быть относительно короткими в быстрорастущих отраслях промышленности, намного более длинные эволюционные периоды делятся в зрелых или медленно растущих отраслях,» - отмечает Л. Грейнер.

Несмотря на то, что различные авторы спорят о длительности и природе стадий развития, все они согласны 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 два важных аспекта, которые упускаются в большинстве моделей. Как правило, стадии раннего развития и распада, или смерти игнорируются. Мало известно о развитии организации на стадии зарождения, т.е. до того, как организация начинает свое формальное существование (этому вопросу уделяет внимание Л. Грейнер, И. Адизес, Дж. Кимберли). А между тем в мемуарах успешных менеджеров очень много свидетельств о том, как задумывались нынешние компании - лидеры бизнеса. С другой стороны, кроме И. Адизеса больше никто не уделил должного внимания стадии распада и смерти. Данный этап по некоторым

естественным причинам игнорируется исследователями. Мало кому хочется работать с «умирающими» организациями, а архивные исследования лишены субъективной фактологии, так интересующей исследователей и консультантов по управлению.

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

Итак, каждая организация преодолевает несколько стадий развития. Задача менеджеров состоит в том, чтобы знать эти стадии. В противном случае, без опоры на правильный диагноз, если придет время вводить изменения, может быть принято неправильное решение. [9, с.53]

Анализ различных видений жизненного цикла организации при всей противоречивости и “ненаучности” представленных классификаций, тем не менее, позволяет выделить некоторые общие характеристики её развития.

### **3. Организационное поведение на разных стадиях жизненного цикла на примере ОАО «Ярославский молочный завод»**

Адрес: 150000, РФ, г. Ярославль, ул. Первомайская, 6. Директор - Смирнова Ольга Борисовна.

ОАО «Ярославский 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 «Ярославский 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.

Анализ поведения ОАО «Ярославский молочный завод» на стадии зрелости

В ОАО «Ярославский 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 дистрибьюторскую 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 «Ярославский 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 «Ярославский 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 «Ярославский 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 «Ярославский 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.

### **Стратегия конкуренции ОАО «Ярославский молочный завод»**

Быстрый рост новых отраслей не может длиться вечно ОАО «Ярославский 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 «Ярославский 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 «Ярославский 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.

Рискуют ли они 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**

Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Рассматривая развитие организации, нельзя не обратить внимание на такие компоненты как социальная культура, организационная структура, стратегия организации и прочие не менее важные аспекты, которые изменяются на каждом этапе жизненного цикла организации.

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.

Если же говорить о стратегиях применяемых ОАО «Ярославский 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. Отечественный менеджер старается сделать её именно такой, чтобы она имела успех именно на российском и белорусском рынке.

В заключение хотелось бы сказать, что руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организации как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени.

## **Список использованной литературы**

**1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: Учебное пособие. - М.: Наука, 2007. - 371 с.**

**2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 2006. - № 4. - 12-15 с.**

**3. Багиев Г.Л., Соловьева Ю.Н. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса. - СПб.: Издат. СПбГУЭФ, 2004. - 389 с.**

**4. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходачек А.М. Стратегия малого предпринимательства. - СПб.: Корвус, 2005. - 347 с.**

**5. Болотов С.П. Разработка стратегии предприятия: Учеб. пособие. -СПб.: Нева , 2002. - 129 с.**

6. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. - М.: Экономика, 2004. - 205 с.

7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 193 с.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Специальная литература, 2005. - 297 с.
9. Дырин С.П. Теория организации: Учебник. - Набережные Челны: Изд-во Института управления, 2003. - 186 с.
10. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации. - М.: Парта, 2005. - 75 с.
11. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации. - СПб.: Нева. - 348
12. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации и российская действительность. // Социс. - 2006. - № 10. - 63-71