

## **Содержание:**

# **Введение**

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие - исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие.

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.

Исследования в развитии организации наиболее актуальны в настоящее время. На Западе теории развития организаций придают важное значение, в российской экономике это ново, но российские экономисты уже проводят исследования по этапам развития предприятий и переносят модели западных коллег на российскую

действительность.

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.

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

Предмет курсовой работы - ООО «Домашняя кулинария «Лора».

Цель данной работы - анализ организационного поведения предприятий на различных стадиях их жизненного цикла.

Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

1. Изучить понятие организационного поведения;
2. Рассмотреть понятие и модель жизненного цикла организации;
3. Проследить основные этапы жизненного цикла исследуемой организации.

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

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

## **1. Теоретические аспекты организационного поведения на разных этапах жизненного цикла организации**

## **1.1 Организационное поведение и его роль с практике управления**

Мы живем и действуем в мире организаций. Организационное поведение является новой отраслью знаний, многопрофильной и противоречивой, получившей развитие в США с 50-х гг. XX в. Умение профессионально руководить организацией, эффективно строить свои взаимоотношения с подчиненными, начальниками, другими сотрудниками организации или даже просто чувствовать себя в ней комфортно требует определенного набора знаний и практических навыков. При этом необходимо учитывать, что каждая организация в чем-то индивидуальна, имеет свою специфику, традиции, права и обязанности, биографию, менталитет, культуру и т.д. Свои особенности есть и у каждого человека, работающего в организации. В то же время есть и много общего в особенностях поведения людей в определенных видах деятельности, так же как есть и общие черты психологии поведения у сотрудников одной организации. Основными элементами организационного поведения выступают индивид и группа, закономерности их поведения в конкурентной среде, определяемые необходимостью эффективной деятельности организации [1].

Осознание того, что люди становятся важнейшим ресурсом организации, привело к изменению человеческие ресурсы, к гуманистической ориентации его социальной направленности. Изменения, происходящие во внешней и внутренней средах организации, появление новых видов организаций, современных знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей организационного поведения, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации. В настоящее время в менеджменте отслеживается тенденция к повышенному вниманию к человеческим ресурсам. Следовательно, современному руководителю необходимы такие навыки и знания, которые помогут более эффективно использовать человеческие ресурсы, предотвращая конфликты, стрессы и различные организационные дисфункции [2].

Существует множество определений организационного поведения, среди них следующее: организационное поведение — это комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и

организаций в целом в сложной динамичной среде. В любой области, которая имеет дело с развивающимся человеческим феноменом, нельзя исключать подходы, требующие рассмотрения разногласий и конфликтов. Организационное поведение — изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать действенные решения при работе с людьми в сложной динамической среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам, организации в целом. Концепции менеджмента, на которые опирается организационное поведение, выделяют четыре наиболее важных концепции менеджмента:

- научное управление (классический менеджмент);
- административное управление;
- управление с позиций психологии и человеческих отношений;
- управление с позиций науки о поведении.

Организационное поведение опирается на две последние концепции и вместе с управлением персонала образует общественную систему управления человеческими ресурсами. С позиций психологии и человеческих отношений менеджмент рассматривается как наука, обеспечивающая выполнение работы с помощью других людей, при этом рост производительности труда в большей степени обеспечивается за счет изменения отношений между работниками и менеджерами, нежели за счет повышения заработной платы. Исследования в этой области показали, что изменения в отношении к людям могут дать толчок к повышению производительности. В свою очередь, с позиций науки о поведении — эффективность организации напрямую зависит от эффективности ее человеческих ресурсов. Составляющими являются социальное взаимодействие, мотивация, власть и лидерство, организационная и коммуникационная система, содержательность работы и качество жизни. Организационное поведение как наука и как область для изучения имеет две составляющие:

- поведение организаций, проявляющееся в отношении людей и групп внутри организации и субъектов внешней среды организации;
- поведение людей в этих организациях, проявляющееся в отношении друг друга и организации в целом. Несмотря на то, что представление о поведении чаще всего относится к живым организмам, его правомерно использовать и в отношении организаций. В большинстве отечественных исследований человеческое поведение

понимается как совокупность совершаемых человеком поступков. Поступок как единица поведения выражает отношение человека к другим людям и моральным нормам общества. Психологический словарь трактует поступок как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека. В нем проявляется личность: ее направленность, ведущие потребности, отношение к окружающей действительности, характер, темперамент. В соответствии с социальными требованиями, этическими и правовыми нормами поступок может быть оценен как нравственный или безнравственный [4]. Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- поведение индивидуумов как членов организации;
- поведение групп, команд и других организационных группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу», таких как клики или кружки друзей;
- поведение организационных единиц, таких как клики или кружки друзей;
- поведение взаимосвязанных групп организаций;
- поведение организации во внешней среде и т.д.

Под организацией традиционно понимается объединение людей, совместно реализующих определенные цели и действующих на основе принятых правил и норм. По мнению В.Н. Глумакова, несмотря на многообразие организаций, все они имеют общие параметры, каждый из которых в той или иной мере определяет организационное поведение:

- цели организации;
- организационная структура;
- внутренняя и внешняя среда;
- совокупность ресурсов;
- нормативная и правовая основа;
- организационная культура.

Эффективное достижение поставленных в организации целей предполагает диагностику и управление организационным поведением, что и является практической стороной соответствующей науки [3]. Современный западный менеджмент как наука занимается в значительной степени организационным поведением. Менеджер должен знать, на каком этапе развития находится его организация, оценивать, насколько его стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие «жизненный цикл организации», под которым подразумеваются ее изменения с определенной последовательностью состояний при взаимодействии с окружающей средой [5]. Это происходит ввиду относительной исчерпанности потенциала материальных ресурсов в качестве решающего фактора в конкурентной борьбе. Действительно, средства производства любого организации, новинки науки и техники становятся продукцией массового производства буквально через считанные дни после их изобретения, в то время как изощренность человеческой мысли, потенциал персонала не имеет границ. Кроме того, в странах с развитым рынком затраты на персонал являются наиболее весомой частью издержек на производство (до 40 % и более). Этим можно объяснить тот факт, что современный менеджмент, призванный обеспечить достижение целей организации (конкурентоспособность, рентабельность, прибыль, развитие и т.п.) путем управления всеми видами ресурсов, основное внимание уделяет человеческим ресурсам, то есть людям [9]. Одно из распространенных определений менеджмента в странах с развитым рынком

— это «процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей». Но «в общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией,

— это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация» [6]. Это означает, что объектом управления являются все виды используемых ресурсов. Однако если на Западе менеджмент ориентирован в основном на людей ввиду доступности там всех иных ресурсов, то положение отечественной экономики, науки, техники, т.е. положение с другими, кроме людей, ресурсами не такое радужное, более того, мы еще не научились использовать эти ресурсы по рыночному [7]. Успех многих процветающих российских капиталистов связан не с эффективным использованием ресурсов, а скорее с неэкономическими факторами и использованием слабости государства и общества, неумением общества отстаивать свои интересы, с возможностью влиять на государственные

решения в угоду частным интересам. В хозяйственной организации имеются живые системы трех видов: человек, группа (социальная общность), сама организация в целом как коллектив и как «единство материального и социального» [8]. Все они уникальны, находятся в постоянном развитии и взаимодействии друг с другом и с меняющейся окружающей средой. Многие современные организации работают более чем в одной стране, и функционирование подобных мультинациональных организаций добавляет новые измерения организационному поведению. Однако пересечение организациями национальных границ — нечто большее, чем просто шаг через географическую линию, это также гигантский шаг в другое социальное, юридическое, политическое и экономическое окружение, влекущий за собой существенное усложнение коммуникаций и функций контроля. Современные менеджеры должны приобретать как языковые, так и межкультурные навыки в общении с людьми — покупателями, поставщиками, конкурентами и коллегами из других стран. Существование организации на рынке во многом связано с выбором форм и методов ее адаптации к внешним условиям, управлением ее поведения в соответствии с требованиями рыночного окружения. Одним из действенных методов адаптации является разработка стратегии развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации. Эффективная и устойчивая деятельность любой организации зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл и каждую из его стадий [10].

Таким образом, организационное поведение правомерно рассматривать как базисную дисциплину, овладение которой позволяет линейному и функциональному менеджеру, руководителю любого уровня глубже понять причины и факторы поведения людей в хозяйственной организации и на этой основе повысить эффективность управления ведущим фактором производства — персоналом, тем самым обеспечив конкурентоспособность и выживаемость организации. Менеджеры по персоналу должны понимать причины и мотивы поведения людей и групп в организации значительно глубже, чем линейные менеджеры, более профессионально, поэтому их профессионализм базируется на фундаментальных гуманитарных науках (психологии, социологии, социальной психологии) и фундаментальных науках, исследующих поведение субъектов в экономической среде (экономическая психология и экономическая социология). Кроме того, они должны знать и постоянно повышать свой уровень во владении современными методами и приемами управления персоналом, инструментарием исследования и диагностирования причин и факторов, определяющих поведение личностей и групп, исполнять функции ведущих специалистов и консультантов в

области диагностики причин и коррекции поведения людей в организации. Как менеджеры они должны знать основы науки управления. Организационное поведение для этих специалистов должно рассматриваться как интегрирующая, развивающая системное мышление и формирующая навыки применения фундаментальных знаний учебная дисциплина.

## **1.2 Понятие и сущность жизненного цикла организации**

Концепция жизненного цикла организации возникла и развивается в теории менеджмента с целью объяснения изменений в компании с течением времени. В то время как некоторые ученые спорят об обоснованности концепции, ее применимость неоднократно подтверждалась эмпирическими исследованиями. Было показано, что организационные характеристики меняются на разных стадиях жизненного цикла, поэтому на разных стадиях организации требуются различные методы управления [3, 12].

В основе концепции жизненных циклов лежит представление о том, что организация, аналогично живому организму, в своем развитии проходит несколько стадий, каждая из которых обладает своими отличительными характеристиками [6, 22].

Понимание концепции жизненного цикла организации необходимо не только маркетологам и управленцам, но и финансовым аналитикам для понимания объективных законов развития компании, что дает возможность не только более четко анализировать текущее состояние организации, но и строить прогнозы на будущее [2].

Цель диагностики этапа жизненного цикла организации — идентифицировать этап развития и своевременно выработать средства решения проблем развития на данном этапе [3], для успешного функционирования предприятия.

Ключ успеха в управлении организацией - это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так, чтобы она смогла развиваться дальше [11].

Существуют определённые разногласия относительно количества стадий жизненного цикла предприятия, их названий и характеристик. Например,

некоторые авторы предлагали модели из трёх стадий, другие - из четырех, пяти и более стадий [8]. История развития концепций, описывающих жизненный цикл предприятия, весьма насыщена (табл. 1):

Таблица 1 - История развития подходов к термину «жизненный цикл предприятия»

Автор	Название концепции	Год
А. Даун	Движущие силы роста	1967
Г. Липпитт и У. Шмидт	Управленческое участие	1967
Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф.Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д.Кац и Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р.Куинн и К. Камерон	Интегративная модель	1983

Каждый из авторов акцентирует внимание на различном наборе уникальных характеристик стадий их модели. Наиболее часто встречающаяся модель жизненного цикла организации - пятиэтапная модель, состоящая из этапов - становления, накопления, зрелости, дифференциации, упадка.

Рассмотрим каждую из представленных в табл. 1 моделей более подробно.

1. А. Даунс «Движущие силы роста». Это одна из самых ранних моделей, возникшая на примере правительственных комитетов. Даунс предложил три основных стадии роста и развития предприятия (табл. 2).

Таблица 2 - Стадии жизненного цикла предприятия по модели А.Даунса «Движущие силы роста»

№	Наименование стадии	Характеристика стадии
1	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»
2	Стремительный рост	Включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность
3	Замедление	Характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур

В целом эта модель представляет развитие правительственных предприятий от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, а впоследствии - к формализации и контролю [8].

2. Г. Липпитт и У. Шмидт «Управленческое участие». Они предположили, что компании проходят три стадии развития:

Таблица 3 - Стадии жизненного цикла предприятия по модели Г. Липпитта и У. Шмидта «Управленческое участие»

№ Стадия	Характеристика стадии
1	Рождение Создание операционной системы и достижение жизнеспособности
2	Молодость Развитие стабильности и репутации
3	Зрелость Достижение уникальности и адаптивности наряду с расширением области деятельности

Модель определяет шесть основных управленческих задач, которые изменяются при движении организации от стадии к стадии [4, 12].

3. Б. Скотт «Стратегия и структура». Автор основывал свою модель на работе А. Чандлера. Модель выделяет три различных типа организационных форм, которые основаны на историческом развитии, и состоит из стадий [7, 9], представленных в табл. 4.

Таблица 4 - Стадии жизненного цикла предприятия по модели Б.Скотта «Стратегия и структура»

№	Характеристика стадии
1	Характеризуется небольшой или неформальной структурой, наличием единственного продукта, личным контролем и патерналистской системой вознаграждения
2	Характеризуется функциональной специализацией, институциональным изучением и объективной системой вознаграждения

Организации имеют множество производственных линий,  
 3 диверсифицированные рынки продуктов, ориентацию на исследования и разработки, рост и адаптацию

4. Л. Грейнер «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции». Цикл развития предприятия по Л. Грейнеру (рис. 1) [4].

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



Рисунок 1 – Цикл развития предприятия по Л.Грейнеру

Перенося эту аналогию на развитие предприятия, он считает, что будущее предприятия определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами [5]. Взяв за основу эту теорию, Грейнер рассматривает ряд стадий, через которые должны пройти развивающиеся предприятия. Революция - бурный период в развитии предприятия, требующий серьезного пересмотра методов управления [8].

Таблица 5 - Стадии жизненного цикла предприятия по модели Л.Грейнера «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции Революции»

№ Стадия	Характеристика стадии
----------	-----------------------

1	Кризис лидерства	Является результатом потребности рационализировать организационные действия организации путем продвижения из предпринимательской стадии и стадии креативности
2	Кризис автономии	Рост через руководство или рационализированное лидерство. Этот кризис является результатом потребности децентрализовать принятие решения
3	Кризис контроля	Рост через делегирование, когда начинают появляться неинтегрированные цели в автономных подразделениях
4	Кризис запретов	Рост через координацию (например, реструктуризация, формальное планирование, проектные команды), побуждает организацию двигаться к следующей стадии роста через сотрудничество. Сотрудничество в модели Грейнера предполагает использование матричных организационных структур и ведет к спонтанности управления и увеличению организационной гибкости
5	Кризис новой стадии	Информационная перегрузка и психологическая насыщенность, но Грейнер не выделяет этот кризис в модели, а говорит о нем в более поздних комментариях к своей работе

5. У. Торнберт «Ментальность членов предприятия». В работе предложена модель развития, основанная на индивидуальных менталитетах членов организации. Согласно этой модели, организация развивается по мере того, как ее члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для повышения личной и межличностной эффективности. Модель Торберта описывает естественную последовательность стадий, через которые организация может проходить, и конкретизирует менталитеты, определяющие каждую из них.

Торберт не определяет процесс, с помощью которого организации переходят от одной стадии к другой; скорее он определяет успешность более высоких уровней

функционирования организации, которых они могут достигнуть [9, 12].

6. Ф. Лиден «Функциональные проблемы». На различных стадиях своего развития предприятия имеют проблемы, мешающие нормальному функционированию: проблема адаптации к окружающей среде, захват определенного сегмента рынка, приобретение ресурсов, достижение поставленных целей, поддержка образцов поведения [8].

7. Д. Кац и Р. Кан «Организационная структура». Структура предприятия, по мнению этих исследователей, является отражением изменений, происходящих в предприятии в зависимости от стадии ее развития. Представление предприятия в качестве открытой системы, активно взаимодействующей с внешней средой, позволило авторам предположить, что главные предпосылки успешной деятельности находятся не внутри предприятия, а вне ее. Также это представление выполняет функцию методологического принципа предприятия и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретного предприятия [8].

8. А.И. Адизес «Теория жизненных циклов организации» [9]. Эта модель является эволюционно-телеологической моделью, рассматривающий указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма. Процесс представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение предприятия в ходе развития ряда обязательных стадий (рис. 2) [7].



## Рисунок 2 - Модель жизненного цикла по И. Адизесу

В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные стадии. Данная теория концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности предприятия: гибкости и контролируемости (управляемости). В процессе роста любое предприятие сталкивается с определенными трудностями и проблемами. При правильной стратегии и тактике развития предприятия оно может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго [1].

Таблица 6 - Критерии (признаки) смены этапов жизненного цикла компании в модели И. Адизеса

№ Этап жизненного цикла Критерии (признаки) смены этапов жизненного цикла

1 Рождение	Появление риска, финансовых обязательств
2 Детство	Повышение финансовой устойчивости, рост продаж
3 Стадия бурного роста	Децентрализация принятия решений, появление наемных менеджеров
4 Юность	Достижение баланса в распределении полномочий и ответственности между владельцами и наемными менеджерами
5 Расцвет	Снижение предпринимательской активности, меньшая ориентация на долгосрочные цели и инновации
6 Стабильность	Устойчивое следование пути умеренного развития и уклонения от риска, заложенному на этапе стабильности

7	Аристократичность	Появление внутренних конфликтов, связанных со сделанными ранее просчетами в управлении
8	Стадия ранней бюрократичности	Появление четко регламентированных правил и процедур
9	Бюрократичность	Снижение стабильности, устойчивое превышение доходов расходами => смерть

Несмотря на высокую степень детализации описанной выше модели и учет в ней значительного числа факторов, определяющих траекторию развития компании, в эмпирическом исследовании, ставящем целью проведения как качественного, так и количественного анализа, данный подход чересчур сложен в применении [8]

Таблица 7 - Стадии жизненного цикла предприятия по модели Дж. Кимберли «Внешний социальный контроль»

#### № Характеристика стадии

- 1 упорядочение ресурсов и формирование идеологии
- 2 «выбор первоначальной движущей силы», наем сотрудников и получение поддержки от стратегических клиентов
- 3 формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности
- 4 политика и правила становятся жесткими, происходит формализация структуры, организация становится более консервативной и предсказуемой в своих ответах на воздействия внешней среды

9. Дж. Кимберли «Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой». Модель развития организации основана на

продолжительном исследовании создания и развития медицинского колледжа. Кимберли полагает, что первая возможность идентифицировать стадию в развитии организации существует еще до того, как организация действительно сформировалась и состоит из стадий [10, 12].

10. Р. Куинн и К. Камерон «Интегративная модель». В 1983 году Куинн и Камерон предложили вариант, обобщающий вышеперечисленные модели.

Основной акцент в своем выделении четырех стадий развития они делают на эффективности деятельности предприятия и её критериях на различных стадиях [8].

11. Д. Миллер и П. Фризен «Траектория развития организации». Самый распространенный вариант жизненного цикла предприятия:

Таблица 8 - Стадии жизненного цикла предприятия по модели Д. Миллера «Траектория развития организации»

№	Этап жизненного цикла	Критерии (признаки) смены этапов жизненного цикла
1	Предпринимательство	Предприятие на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции, цели - неточные, творческий процесс протекает свободно, необходимо стабильное обеспечение ресурсами
2	Коллективизм	Развиваются инновационные процессы, формируется миссия предприятия, коммуникация и структура остаются неформальными
3	Формализация и управление	Структура предприятия стабилизируется, определяются процедуры, упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает роль высшего руководящего звена, процесс принятия решения становится более взвешенным, консервативным

4	Выработка структуры	Предприятия увеличивают выпуск продукции и расширяют рынок, структура предприятия становится комплексной и отработанной, механизм принятия решения децентрализован
5	Упадок	Сокращение рынка приводит к уменьшению спроса на продукцию, увеличивается потребность в работниках, к руководству приходят новые люди, принятие решение централизованно

Для определения стадии развития предприятия можно воспользоваться критериями (табл. 9):

Таблица 9 - Критерии определения стадии развития предприятия по Д. Миллеру и П. Фризену [8]

Стадия	Критерии
Рождение	Возраст предприятия 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 бюрократическое предприятие
Расцвет	Уровень продаж снова возрастает более чем на 15%, используются сложные системы контроля и планирования
Спад	Ограничение выпуска продукции, прибыль падает

Необходимо отметить, что данная модель не учитывает отраслевую специфику предприятий, так как для некоторых отраслей увеличение продаж на 15% является прорывом, а для других - незначительной величиной.

Разнообразие стадий развития организаций не оставляют сомнения в том, что в ходе жизнедеятельности, кроме организационных, структурных, управленческих изменений, в предприятиях происходят и финансовые изменения. Такой взгляд уже вынесен на обсуждение и представлен в российской финансово-экономической литературе [6]. В западной литературе уже появился ряд эмпирических исследований, проводившихся для западных компаний и доказавших, что финансовые характеристики компании изменяются при переходе от одного этапа жизненного цикла к другому. Ниже приведены характерные изменения денежных потоков в зависимости от прохождения компанией того или иного жизненного цикла [6].

Рисунок 3 - Потоки денежных средств на стадиях жизненного цикла организаций по И.В.Ивашковской [6]

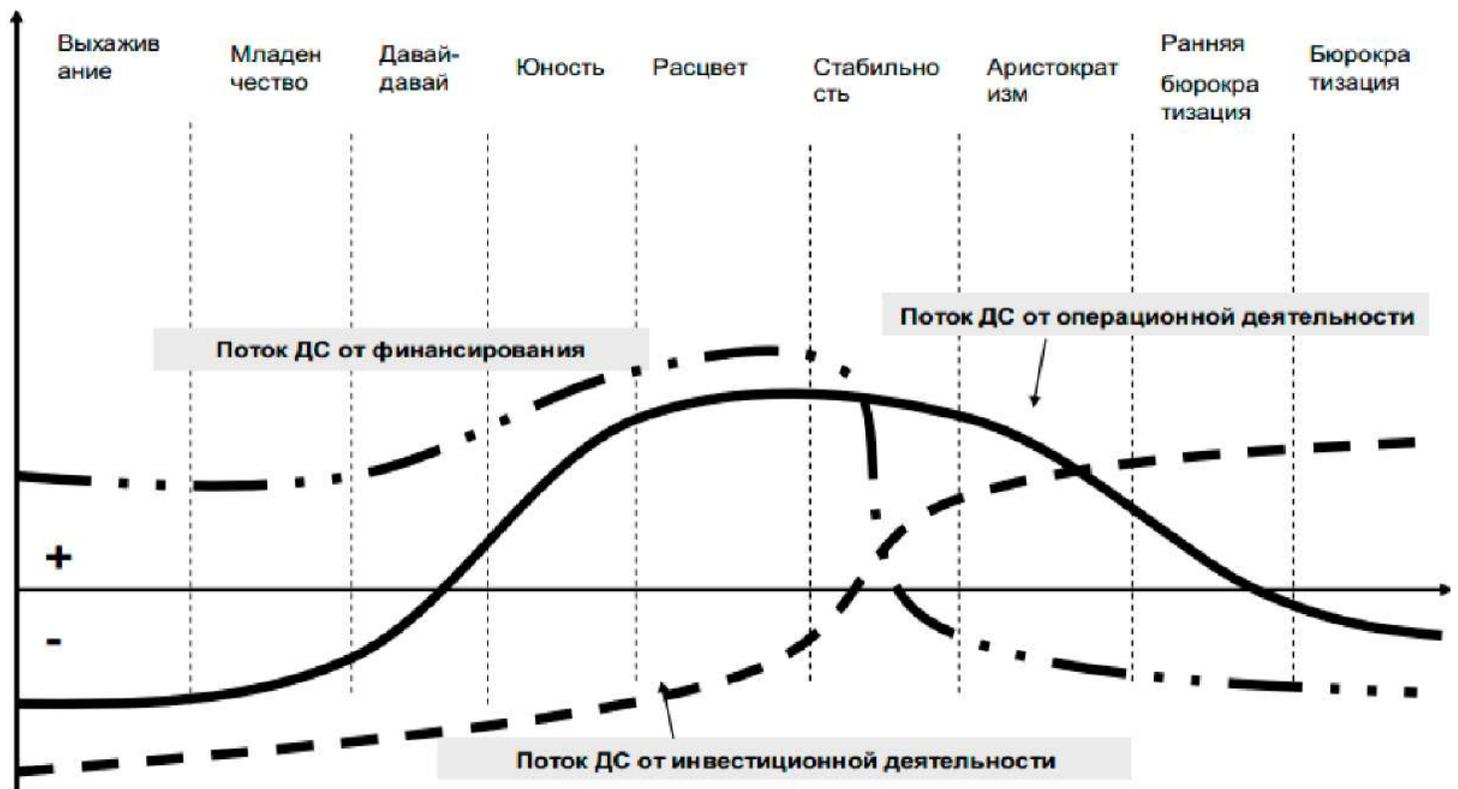


Рисунок 3 - Потоки денежных средств на стадиях жизненного цикла организаций по И.В. Ивашковской [6]

Помимо управленческих и других возможных кризисов, у компании могут возникать и финансовые кризисы - например, ликвидности бизнеса (что выражается в нехватке денежного оборотного капитала для текущей деятельности) и ликвидности капитала собственника (невозможность бизнеса генерировать положительный денежный поток, свободный для изъятия собственником). Нельзя утверждать, что для любого бизнеса точки перелома кривых (изменение знака потока) будут находиться именно в указанных на этом графике точках [2]. В финансовых координатах кривая жизненного цикла компании - это линия ее жизни в мире экономической, а не бухгалтерской прибыли.

Выводы:

1. Существует достаточное количество моделей диагностики этапа жизненного цикла предприятия, разработанных зарубежными авторами, которые не отражают отраслевую специфику, условия российской экономики со значительными реформами в результате перехода с плановой экономики к рыночной.
2. Диагностика жизненного цикла предприятия позволит более корректно определять финансовое состояние, а главное - строить прогнозы, а также проводить антикризисные мероприятия.
3. Эффективность использования механизма антикризисного управления закладывает диагностика кризисного развития, определяемая как совокупность форм и методов распознавания признаков кризисного развития и опасности банкротства, с помощью определения стадии развития предприятия.

## **2. Анализ организационного поведения на этапах жизненного цикла организации**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

Производственно-торговая организация «Домашняя кулинария «Лора» расположена в г. Москва. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции:

- замороженные продукты;

- выпечка;
- кондитерские изделия;
- готовые обеды.

Организация имеет 14 торговых точек, посредством которых реализуется произведенная продукция.

Еда играет важную роль в жизни человека. А в наш век быстрых перемен остается все меньше времени для приготовления блюд. Приходится ограничиваться лишь быстрыми перекусами. Поэтому кулинарный бизнес является перспективным. Главное - необходимо тщательно продумать его структуру, план.

ООО «Домашняя кулинария «Лора» находится в г. Москва, ул. Лермонтова, 1/7.

Это отличное место, где можно вкусно перекусить, вкуснейшие пироги, пиццы на тонком тесте, горячие блюда и кондитерские изделия.

Продукция организации «Домашняя кулинария «Лора» - это эксклюзивная еда, приготовленная исключительно из свежих, натуральных продуктов, с душой и по лучшим рецептам. В ассортименте представлено меню с богатым выбором блюд.

В торговых точках всегда представлен большой ассортимент свежей продукции: торты на заказ и в наличии для любого праздника; ароматные булочки, пироги, пицца, праздничные караваи и многое другое.

В производстве используются старинные рецепты, добытые из разных источников. Некоторые рецепты выпечки придуманы лично поварами «Домашней кулинарии «Лора».

## **2.2 Анализ стадии зарождения организации**

Организация «Домашняя кулинария «Лора» функционирует 16 лет. За это время она прошла три стадии развития. Информация, полученная при исследовании документов, общении с сотрудниками и руководителем организации, позволила сделать вывод о том, первая стадия «зарождение» организации длилась 4 года с момента ее образования, вторая стадия «рост» организации имела продолжительность 6 лет. В настоящее время организация находится на стадии «развитие» («стабильность», «расцвет»), которая длится 6 лет. Согласно теории

жизненного цикла организации, далее должны наступить стадии спада деятельности организации, в связи с этим необходимо разрабатывать новые методы управления организацией, чтобы как можно дольше находиться на настоящей стадии.

Исследование стадий развития организации «Домашняя кулинария «Лора» проводилось в несколько этапов. На первом этапе было проведено исследование стадии зарождения организации, на втором этапе - анализ стадии роста организации, а на третьем этапе было приведено исследование существующей стадии развития организации, с помощью SWOT-анализа.

В исследовании приняли участие сотрудники организации разного пола, среди которых 83% респондентов женского пола и 17% респондентов мужского пола.

В исследовании приняли участие респонденты разных возрастных групп: 17% респондентов в возрасте до 20 лет, 28% респондентов в возрасте от 21 до 30 лет, 17% респондентов в возрасте от 31 до 40 лет, 13% респондентов в возрасте от 41 до 50 лет, 25% респондентов в возрасте свыше 50 лет.

Таблица 10 – Возраст респондентов

Возраст	чел.	%
До 20 лет	10	17
21-30 лет	17	28
31-40 лет	10	17
41-50 лет	8	13
Более 50 лет	15	25
Всего	60	100

В исследовании приняли участие респонденты, имеющие среднее и средне-специальное образование (5%), неполное высшее образование (8%), высшее образование (72%), свыше одного высшего образования (15%).

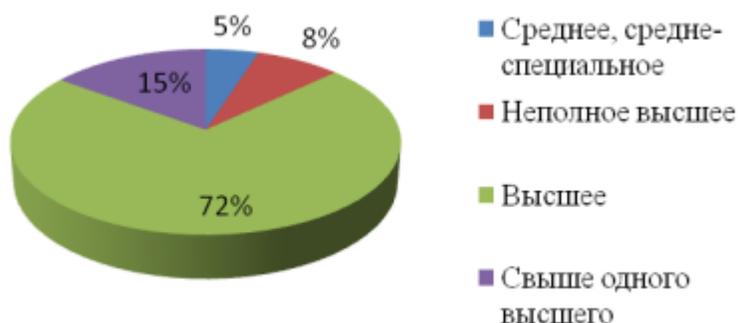


Рисунок 4 – Образование респондентов

Респонденты, принявшие участие в исследовании занимают в организации «Домашняя кулинария «Лора» следующие должности: зав. производством (3%), специалист по кадрам (5%), бухгалтер (3%), главный бухгалтер (2%), продавец (17%), технолог (20%), производственный работник (50%).



Рисунок 5 – Занимаемые должности респондентов

Общий трудовой стаж респондентов, принявших участие в исследовании составляет до 1 года (13%), 1-2 года (4%), 3-5 лет (12%), 6-10 лет (67%), более 10 человек (5%). Из этого следует то, что большинство респондентов, принявших участие в исследовании имеют стаж работы более 6 лет и могут ответить на вопросы анкеты с высокой степенью достоверности.

Таблица 11 – Стаж работы в данной организации

	чел. %	
До 1 года	1	2
1-2 года	3	4
3-5 лет	16	27,5
6-10 лет ;	20	66,5
Более 10 лет. -	-	-
Всего	60	100

В исследовании приняли участие сотрудники, имеющие стаж работы в организации «Домашняя кулинария «Лора» меньше года (2%), 1-2 года (4%), 3-5 лет (27,5%), 6-10 лет (66,5%). Из этого следует то, что большинство респондентов, принявших участие в исследовании имеют стаж работы в анализируемой организации более 5 лет и могут ответить на вопросы анкеты с высокой степенью достоверности.

По результатам исследования было выявлено то, что на продолжительность стадии зарождения организации оказали влияние в большей степени такие факторы как скорость изменения внешней среды организации (55%), запросы потребителей (20%), сложность документального оформления организации (12%), в меньшей степени - высокий уровень конкуренции (7%), влияние экономической ситуации и политической обстановки в регионе (3%).



Рисунок 6 –

Факторы, в наибольшей степени оказывающие влияние на продолжительность стадии зарождения организации

Внешняя среда организации всегда оказывает решающее влияние на стадии развития и жизненного цикла организации, так как является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Большинство сотрудников организации, принявших участие в исследовании (88%) считают, что продолжительность стадии зарождения организации «Домашняя кулинария «Лора» в г. Москва составляла 3-4 года. Это подтверждается изучением документов, сохранившимся с начала образования организации.

Среди факторов, оказавших отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию респонденты в большей степени выделяют организационную культуру в коллективе (38%), плохо оборудованные рабочие места (20%), низкая заработная плата сотрудников (17%), в меньшей степени - плохие санитарно-гигиенические условия производственной деятельности (12%), недостаточная профессиональная подготовка персонала (10%), стили руководства (3%).

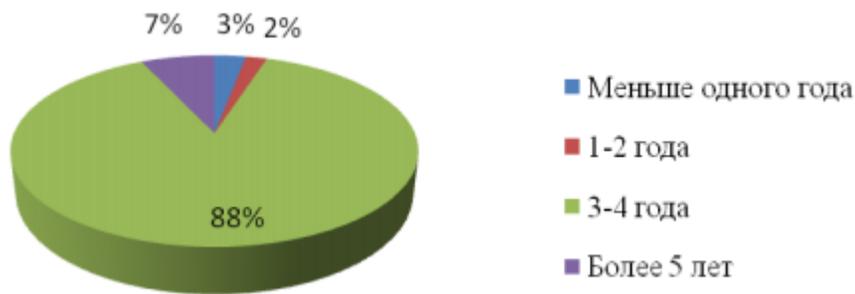


Рисунок 7 – Продолжительность стадии зарождения организации

Культура предприятия выражает определенные коллективные представления о целях и способе деятельности данного предприятия. Субъектом, творцом организационной культуры является человек внутри организации, трудовой коллектив. Если на начальном этапе создания организации уровень организационной культуры не высок. Это затрудняет ее переход на следующую стадию, так как взаимоотношения в коллективе во много определяют ее успех.

Таблица 12 – Факторы оказавшие отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию

Факторы	чел.	%
Плохо оборудованные рабочие места	12	20
Плохие санитарно-гигиенические условия производственной деятельности	7	12
Недостаточная профессиональная подготовка персонала	6	10
Организационная культура в коллективе	23	38
Стили руководства	2	3
Низкая заработная плата сотрудников	10	17

На стадии зарождения организации важно, кто является ключевой фигурой, принимающей управленческие решения. По мнению сотрудников (37%) анализируемой организации, на начальной стадии для принятия решений руководство учитывало мнение работников, то есть наблюдалась обратная связь от низших уровней управления. 30% респондентов отметили то, что в большинстве случаев решения принимались исключительно руководителем организации, 20% респондентов считают, что в некоторых случаях решения принимал также зав. производством, а также бухгалтер (3%). Видимо это были отдельные решения, касающиеся отдельных участков работы организации, за которые ответственными являлись эти субъекты.

Недовольство сотрудников организации низших уровней управления может поставить затруднить развитие бизнеса, поскольку можно потерять своих потенциальных помощников, генераторов идей. Важно прислушиваться к ним и знать их желания и потребности.



Рисунок 8 – Субъект управления, принимающий ключевые решения на стадии зарождения организации

Характеристику стадии зарождения организации могут дать ее особенности, среди которых большинство респондентов отмечают отсутствие организаций - конкурентов (37%), хороший морально-психологический климат в коллективе (20%), достаточно большой ассортимент продукции по сравнению с конкурентами (18%). В меньшей степени респонденты отметили невысокий уровень объема производства и продаж (13%), проблемы во взаимоотношениях между сотрудниками (8%), хорошие условия труда (3%). Особенности стадии зарождения организации характеризуют ее с положительной стороны, что также подтверждается сравнительно быстрым переходом организации на следующую стадию.

Таблица 13 – Особенности стадии зарождения организации

Особенности	чел. %	
Большой ассортимент продукции	-	-
Достаточно большой ассортимент продукции по сравнению с конкурентами	11	18
Невысокий уровень объема производства и продаж	8	13
Средний или высокий уровень объема производства и продаж		
Наличие 2-3 организаций-конкурентов	-	-
Отсутствие организаций конкурентов	22	37
Наличие более 3 организаций- конкурентов	-	-
Проблемы во взаимоотношения между сотрудниками	5	8
Хороший морально-психологический климат в коллективе	12	20
Хорошие условия труда	2	3
Всего	60	100

Большинство респондентов (95%) отметили то, что на стадии зарождения отсутствовала организационная структура управления организацией. 5% респондентов считают, что в организации была простая линейная структура.

Составные части, подразделения или должности в организационной структуре образуются для выполнения определенного набора функций управления или работ, ведущих к достижению целей организации в целом. Для выполнения функций подразделений их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение этих функций. Если этого нет на начальном этапе, в большинстве случаев это ведет к снижению показателей эффективности деятельности организации.



Рисунок 9 – Характеристика организационной структуры на стадии зарождения

На стадии зарождения организации важное значение имеет степень централизации власти. Большинство сотрудников отметили централизованный характер распределения власти в организации (85%). 15% сотрудников организации считают, что распределение власти на стадии зарождения носило смешанный характер.

Чем больше организация, тем более сложные решения она принимает. Многие фирмы сталкиваются с необходимостью принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменением потребностей клиентов, поступающими жалобами потребителей или работников. В случае когда скорость принятия решений критическая, необходимо прибегнуть к определенной децентрализации власти. Суть централизованных организаций состоит в разделении процессов принятия решений и их внедрения: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники - выполняют. На начальной стадии развития, когда размер организации сравнительно не большой можно ограничиться централизацией власти.

На стадии зарождения организации большинство ее сотрудников (57%) отметили наличие конфликтов. Также респонденты отмечают наличие таких отрицательных моментов во взаимоотношениях как соперничество в организации (22%), разногласия во мнениях (15%).

Таблица 14 – Степень централизации власти на стадии зарождения организации

Степень централизации власти чел. %

Централизованная	51	85
Децентрализованная	-	-
Смешанная	9	15
Всего	60	100

Только 7% сотрудников организации указали на наличие сотрудничества и взаимопомощи на ранней стадии развития организации. Это является закономерным, так как на стадии зарождения организации люди не могут в короткие сроки показать высокий уровень построения взаимоотношений. Важно, чтобы к моменту перехода на следующую стадию развития организации сформировался сплоченный коллектив, осуществляющий свою деятельность на основе взаимопомощи и сотрудничества.



Рисунок 10 – Уровень построения взаимоотношений на стадии зарождения организации

Характерной особенностью стадии становления организации является борьба за лидерство. Большинство респондентов (63%) отмечают в редких случаях наличие такой борьбы. 30% респондентов отмечают то, что неформальные лидеры в будущем стали формальными.

У формального лидера уже имеется готовая команда для управления. Ему не нужно прикладывать усилий, чтобы заинтересовать людей следовать за ним. Люди подчиняются ему, потому что их связывают договорные отношения. Важно отметить то, что люди, находящиеся в подчинении, обязаны следовать за формальным лидером в рамках этих договорных отношений.

С другой стороны, формальное лидерство не гарантирует поддержку со стороны подчиненных в форс-мажорных ситуациях. Например, в неурочное время, при этом неформальному лидеру такая поддержка гарантирована всегда.

Неформальное лидерство - это довольно естественное и гармоничное явление. К человеку тянутся, как к лидеру, который может за собой повести. Его личность притягивает. Неформальный лидер может даже не занимать руководящую должность, может не иметь высокого статуса в обществе.

Таблица 15 – Наличие борьбы формальных и неформальных лидеров на стадии зарождения

Показатели	чел. %	
Иногда встречалось	-	-
Редко встречалось	38	63
Встречалось очень часто	4	7
Неформальные лидеры в будущем стали формальными	18	30
Всего	60	100

Мотивация как инструмент побуждения работников к выполнению поставленных задач должен присутствовать в арсенале каждого менеджера. Управленец должен правильно и четко понимать, что побуждает его сотрудников к труду, что он должен использовать для создания благоприятного климата в коллективе. Менеджер также должен уметь найти подход к личности каждого своего

работника. Отсутствие каких-либо форм вознаграждений, построенных на основе проделанной работы, серьезно сказывается на мотивации персонала. На ранней стадии развития также важно применять такой инструмент, как мотивация персонала.

Большинство сотрудников организации «Домашняя кулинария «Лора» (92%) отмечают применение руководителем мотивации на стадии зарождения лишь в редких случаях или совсем ее отсутствие (8%).



Рисунок 11 – Характеристика уровня мотивации труда на стадии зарождения организации

Среди факторов, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития большинство сотрудников организации выделяют появление новых рынков сбыта продукции (30%), увеличение потребительского спроса (20%), рост объема производства (15%), рост рентабельности и платежеспособности организации (15%), нехватка персонала организации (12%), необходимость расширения организации (8%).

Таблица 15 – Факторы, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития

Факторы	чел.	%
Появление новых рынков сбыта продукции	18	30
Увеличение потребительского спроса	12	20

Рост объема производства	9	15
Рост конкурентоспособности организации	-	-
Рост рентабельности и платежеспособности организации	9	15
Необходимость расширения организации	5	8
Нехватка персонала организации	7	12
Слаженная работа коллектива	-	-
Умение достигать организационные цели	-	-
Всего	60	100

В качестве основных проблем стадии зарождения организации большинство сотрудников организации отмечают отсутствие необходимого оборудования (27%), нехватка финансовых ресурсов (23%), неумение ставить и реализовывать организационные цели (20%), отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу (17%), проблемы во взаимоотношениях в коллективе (13%).

Таблица 16 – Основные проблемы стадии зарождения организации

Проблемы	чел. %	
Неумение ставить и реализовывать организационные цели	12	20
Нехватка финансовых ресурсов	14	23
Отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу	10	17

Низкий уровень квалификации персонала	-	-
Отсутствие необходимого оборудования	16	27
Проблемы во взаимоотношениях в коллективе	8	13
Всего	60	100

Таким образом, анализ развития организации на стадии ее зарождения позволил сделать следующие выводы:

- На продолжительность стадии зарождения организации оказали влияние в большей степени такие факторы как скорость изменения внешней среды организации (55%), запросы потребителей (20%), сложность документального оформления организации (12%).
- Продолжительность стадии зарождения организации «Домашняя кулинария «Лора» в г. Москва составляла 3-4 года.
- Среди факторов, оказавших отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию респонденты в большей степени выделяют организационную культуру в коллективе (38%), плохо оборудованные рабочие места (20%), низкая заработная плата сотрудников (17%).
- На начальной стадии для принятия решений руководство учитывало мнение работников, то есть наблюдалась обратная связь от низших уровней управления.
- Большинство респондентов (95%) отметили то, что на стадии зарождения отсутствовала организационная структура управления организацией.
- Большинство сотрудников отметили централизованный характер распределения власти в организации (85%).
- На стадии зарождения организации большинство ее сотрудников (57%) отметили наличие конфликтов.
- Большинство респондентов (63%) отмечают в редких случаях наличие борьбы за лидерство на начальной стадии развития организации.

- Большинство сотрудников организации «Домашняя кулинария «Лора» (92%) отмечают применение руководителем мотивации на стадии зарождения лишь в редких случаях или совсем ее отсутствие (8%).
- Среди факторов, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития большинство сотрудников организации выделяют появление новых рынков сбыта продукции (30%), увеличение потребительского спроса (20%)
- В качестве основных проблем стадии зарождения организации большинство сотрудников организации отмечают отсутствие необходимого оборудования (27%), нехватка финансовых ресурсов (23%)

## **2.3 Анализ стадии роста организации**

Организации удалось пройти самый сложный период — стадию становления. Сформулирована новая идея, товарный ассортимент, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Это уже следующая стадия формирования организации — стадия роста.

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

На продолжительность стадии роста организации оказали влияние такие факторы как в большей степени скорость изменения внешней среды организации (50%), запросы потребителей (33%), в меньшей степени - наличие управленческих умений

руководства (13%), высокий уровень конкуренции (3%).

Большинство сотрудников организации считают, что стадия роста организации имела продолжительность более пяти лет. За это время в организации увеличился ассортимент продукции, объем производства и продаж, начали появляться самостоятельные торговые точки, соответственно произошло изменение организационной структуры в связи с увеличением персонала.

К наиболее значимым факторам, определившим продолжительность стадии роста организации относятся недостаточная профессиональная подготовка персонала (53%), плохие санитарно-гигиенические условия (20%), стили руководства, применяемые руководителем (17%), и в меньшей степени - плохо оборудованные рабочие места (7%).

Подготовка и обучение персонала - составные части единого процесса, как две стороны медали. И если обучение связано с развитием общих интеллектуальных способностей индивида, то подготовка - с приобретением знаний, имеющих прямое отношение к выполняемой этим человеком работе.

Если на стадии роста персонал организации «Домашняя кулинария «Лора» не соответствовал требованиям того периода и потребностям руководства, это во многом затрудняло переход организации на следующую стадию.

В отличие от ранней стадии развития организации, на следующей стадии большинство решений принимались генеральным директором (70%), его заместителем (17%) или заведующим производственным процессом (13%). Заметны коренные изменения в системе управления организацией, не было случайного управления и наблюдалось отсутствие обратной связи, не учитывалось мнение подчиненных.

Стадия развития организации «Домашняя кулинария «Лора» имела следующие особенности: высокий уровень объема производства и продаж (20%), значительный рост ассортимента продукции (18%), удовлетворенность сотрудников условиями труда и заработной платой (17%), хороший морально- психологический климат в коллективе (15%), наличие 2-3 организаций- конкурентов, хорошие условия труда (7%), стабильный уровень объема производства и продаж (7%), отсутствие конфликтов в коллективе (5%).

Наблюдается рост основных характеристик в положительную сторону по сравнению с предыдущей стадией.

На стадии роста появилась линейная организационная структура четким распределением обязанностей.

Распределение должностных обязанностей при линейной структуре осуществляется таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Все полномочия - прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации - ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании. возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

В случае линейно-функционального управления линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.

Степень централизации власти в отличии от стадии становления изменилась, так как появилось децентрализованное управление (50%), осталось централизованное управление (33%), и встречалось смешанное управление (17%).

Децентрализация власти характерна для стадии роста организации, когда у руководства организации появляются люди, зарекомендовавшие себя с положительной стороны, которых можно наделить полномочиями и властью.

На стадии роста большинство сотрудников организации отметили высокий уровень сплоченности коллектива (58%), чего не было на стадии зарождения организации. Также отмечалось наличие сотрудничества и взаимопомощи (15%). В меньшей степени в организации сохранились разногласия во мнениях (12%), соперничество (5%), наличие конфликтов (3%).

При сплоченном трудовом коллективе возникает благоприятная для взаимодействия атмосфера, которая положительно влияет на принятие решений в важных профессиональных вопросах.

Неформальные отношения, развитые при сплоченности, формируют у работников самодисциплину. Она позволяет легче справляться с профессиональными обязанностями и грамотно распределять трудовое время.

При сплоченности возникают доверительные отношения между коллективом, что влияет на эмоциональное состояние каждого сотрудника. В сплоченном

коллективе человек открыто выражает свое мнение, чувства, использует весь потенциал своей личности и развивается. В доверительных отношениях специалист соотносит себя с участниками трудового коллектива и ощущает поддержку группы.

На стадии роста продолжает развиваться борьба формальных и неформальных лидеров (50%), выделяются неформальные лидеры, которые в будущем становятся формальными (42%).

Это свидетельствует о том, что в анализируемой организации работает много лидеров, стремящихся не только к выполнению текущих поручений, но и способных занимать в будущем руководящие должности.

Неформальный лидер может стать серьезной проблемой или надежной опорой для руководителя. В любом случае важно знать неформальных лидеров в лицо, использовать силу их влияния на благо компании или избавляться от них, если ситуация выходит из-под контроля.

Неформальный лидер, не будучи руководителем, пользуется большим влиянием в коллективе. Такой человек может добиться саботажа решений менеджмента, увести из компании часть коллектива, устроить забастовку. Но неформальный лидер может быть очень полезен руководителю, например помочь внедрить инновации в компании, которые обычно плохо идут из-за сопротивления среднего менеджмента.

Особенностью стадии роста является то, что на этой стадии появилась программа мотивации и стимулирования труда, которая отсутствовала на предыдущей стадии (75%). Также некоторые сотрудники организации считают, что мотивация применяется лишь в редких случаях (22%) или отсутствует совсем (3%). Это меньшая часть сотрудников организации, принявших участие в исследовании. Но их мнение нельзя не учитывать.

Среди факторов, которые способствовали переходу на следующую стадию сотрудники организации выделяют увеличение потребительского спроса (28%), рост объема производства (23%), появление новых рынков сбыта продукции (22%), рост рентабельности и платежеспособности организации, необходимость расширения организации, нехватка персонала организации, слаженная работа коллектива (7%). Эти факторы стали ключевыми при переходе организации на следующую стадию развития организации.

На стадии роста также существовали проблемы в деятельности организации, решение которых помогло перейти на следующую стадию развития. Среди проблем респонденты выделяют отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу (45%), неумение ставить и реализовывать организационные цели (37%), сохранившиеся с первой стадии проблемы во взаимоотношениях в коллективе (10%), низкий уровень квалификации персонала (8%).

По результатам исследования стадии роста и сравнение ее со стадией зарождения организации можно сделать следующие выводы:

- На продолжительность стадии роста организации оказали влияние такие факторы как в большей степени скорость изменения внешней среды организации (50%), запросы потребителей (33%), в меньшей степени - наличие управленческих умений руководства (13%), высокий уровень конкуренции (3%).
- К наиболее значимым факторам, определившим продолжительность стадии роста организации относятся недостаточная профессиональная подготовка персонала (53%), плохие санитарно-гигиенические условия (20%), стили руководства, применяемые руководителем (17%).
- В отличие от ранней стадии развития организации, на следующей стадии большинство решений принимались генеральным директором (70%), его заместителем (17%) или заведующим производственным процессом (13%).
- Стадия развития организации «Домашняя кулинария «Лора» имела следующие особенности: высокий уровень объема производства и продаж (20%), значительный рост ассортимента продукции (18%), удовлетворенность сотрудников условиями труда и заработной платой (17%), хороший морально-психологический климат в коллективе (15%).
- Степень централизации власти в отличие от стадии становления изменилась, так как появилось децентрализованное управление (50%), осталось централизованное управление (33%), и встречалось смешанное управление (17%).
- На стадии роста большинство сотрудников организации отметили высокий уровень сплоченности коллектива (58%), чего не было на стадии зарождения организации.
- На стадии роста продолжает развиваться борьба формальных и неформальных лидеров (50%), выделяются неформальные лидеры, которые в будущем становятся

формальными (42%).

- Особенностью стадии роста является то, что на этой стадии появилась программа мотивации и стимулирования труда, которая отсутствовала на предыдущей стадии (75%).

- Среди факторов, которые способствовали переходу на следующую стадию сотрудники организации выделяют увеличение потребительского спроса (28%), рост объема производства (23%), появление новых рынков сбыта продукции (22%), рост рентабельности и платежеспособности организации, необходимость расширения организации, нехватка персонала организации, слаженная работа коллектива (7%).

## **2.4 Анализ современного этапа развития организации**

Современный этап функционирования организации характеризуется стадией развития или как ее называют стадия стабилизации.

Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - закрепление на достигнутом - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий.

Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, связаны с самой организацией.

Если для первой стадии была характерна определенная пассивность руководства, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее способности подражать существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

Совершенствование управления организацией на современном этапе развития, а именно на этапе интенсивного роста, стабилизации «Домашней кулинарии «Лора»,

необходимо начать с тщательного анализа существующей ситуации в организации.

Существуют некоторые недостатки управления организацией на стадиях становления и роста, которые затруднили переход организации на следующую стадию. Для выявления недостатков настоящей стадии развития анализируемой организации и нахождения способов их устранения в необходимо провести SWOT-анализ, выявит положительные и отрицательные стороны, угрозы и возможности сохранения лидирующих позиций как можно дольше.

Таблица 22 – SWOT-анализ организации «Домашняя кулинария «Лора» на стадии развития

#### Сильные стороны

- - Наличие конкурентоспособности
- - Допустимая текучесть кадров;
- - Высокий уровень квалификации управленческого персонала;
- - Четкое распределение полномочий и функций;
- - Широкий ассортимент продукции;
- - Использование современных технологий приготовления продуктов;

#### Слабые стороны

- Низкая степень гибкости организационной структуры;
- Слабое информирование персонала о событиях и перспективах развития;
- Большие расходы на подготовку и переподготовку кадров;
- Недостатки в условиях труда и производственной деятельности;
- Недостатки в условиях труда и производственной деятельности;
- Наличие конфликтов и разногласий в коллективе;

- Наличие программы мотивации и стимулирования персонала;
- Отсутствие программы стратегического развития предприятия и видения на перспективу.
- Наличие программы мотивации и стимулирования персонала;
- - Высокий уровень сплоченности трудового коллектива.

#### Возможности

#### Угрозы

Разработка и реализация

- программы стратегического развития организации ;

- Экономический кризис;

Повышение уровня мотивации и стимулирования сотрудников;

- Высокий уровень конкуренции;

Развитие умений грамотной

постановки и реализации

организационных целей

руководством;

- Рост стоимости производственного оборудования;

- Развитие умений грамотной постановки и реализации организационных целей руководством;
- Возможность не найти высококвалифицированных работников;
- Увеличение числа торговых точек реализации продукции.
- Снижение потребительского спроса в связи с появлением современных организаций общественного питания.

По результатам исследования развития организации «Домашняя кулинария «Лора» на разных этапах жизненного цикла было выявлено следующее:

- На продолжительность стадии зарождения организации оказали влияние в большей степени такие факторы как скорость изменения внешней среды организации, запросы потребителей, сложность документального оформления организации.
- Продолжительность стадии зарождения организации «Домашняя кулинария «Лора» в г. Москва составляла 3-4 года.
- Среди факторов, оказавших отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию респонденты в большей степени выделяют организационную культуру в коллективе, плохо оборудованные рабочие места, низкая заработная плата сотрудников.
- На начальной стадии для принятия решений руководство учитывало мнение работников, то есть наблюдалась обратная связь от низших уровней управления.
- Большинство респондентов отметили то, что на стадии зарождения отсутствовала организационная структура управления организацией, отметили централизованный характер распределения власти в организации.
- На стадии зарождения организации большинство ее сотрудников отметили наличие конфликтов, в редких случаях наличие борьбы за лидерство на начальной стадии развития организации.

- Большинство сотрудников организации «Домашняя кулинария «Лора» отмечают применение руководителем мотивации на стадии зарождения лишь в редких случаях или совсем ее отсутствие.
- Среди факторов, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития большинство сотрудников организации выделяют появление новых рынков сбыта продукции, увеличение потребительского спроса
- В качестве основных проблем стадии зарождения организации большинство сотрудников организации отмечают отсутствие необходимого оборудования, нехватка финансовых ресурсов
- На продолжительность стадии роста организации оказали влияние такие факторы как в большей степени скорость изменения внешней среды организации, запросы потребителей, в меньшей степени - наличие управленческих умений руководства, высокий уровень конкуренции.
- К наиболее значимым факторам, определившим продолжительность стадии роста организации относятся недостаточная профессиональная подготовка персонала, плохие санитарно-гигиенические условия, стили руководства, применяемые руководителем.
- В отличие от ранней стадии развития организации, на следующей стадии большинство решений принимались генеральным директором, его заместителем или заведующим производственным процессом.
- Степень централизации власти в отличие от стадии становления изменилась, так как появилось децентрализованное управление, осталось централизованное управление, и встречалось смешанное управление.
- На стадии роста большинство сотрудников организации отметили высокий уровень сплоченности коллектива, чего не было на стадии зарождения организации.
- На стадии роста продолжает развиваться борьба формальных и неформальных лидеров, выделяются неформальные лидеры, которые в будущем становятся формальными.
- Особенностью стадии роста является то, что на этой стадии появилась программа мотивации и стимулирования труда, которая отсутствовала на предыдущей стадии.

- Среди факторов, которые способствовали переходу на следующую стадию сотрудники организации выделяют увеличение потребительского спроса, рост объема производства, появление новых рынков сбыта продукции, рост рентабельности и платежеспособности организации, необходимость расширения организации, нехватка персонала организации, слаженная работа коллектива.

- По результатам SWOT-анализа современной стадии развития организации были выявлены сильные, слабые стороны, угрозы и возможности организации.

## **Заключение**

В курсовой работе рассмотрено развитие основных теоретических концепций организационного поведения в системе наук, особенности жизненного цикла организации и его влияние на поведение, на какой стадии находится организация в настоящий момент времени, каковы перспективы перехода к следующей стадии и чем они обуславливаются. В работе акцентируется внимание на таком важном элементе управления поведением организации, как корпоративная культура. В курсовой анализируются преобладающие направления прикладных исследований в области организационного поведения, освещаются их концепции и ключевые категории: научное управление (классический менеджмент), административное управление, управление с позиций психологии и человеческих отношений, управление с позиций науки о поведении.

Курсовая работа в частности посвящена концепции жизненного цикла организации, которая объясняет причины возникновения организационных изменений в ходе жизнедеятельности предприятий. Также в работе проведен анализ одиннадцати моделей жизненного цикла организаций, с выделением основных этапов и критериев определения стадии жизненного цикла. Обособленно рассмотрена модель определения жизненного цикла, основанная на выделении финансовой причины, точнее поведения денежных потоков на разных стадиях развития предприятия. Эффективность использования механизма антикризисного управления закладывает диагностика кризисного развития. Наиболее часто встречающаяся модель жизненного цикла организации - пятиэтапная модель, состоящая из этапов - становления, накопления, зрелости, дифференциации, упадка.

В организации «Домашняя кулинария «Лора» отсутствует программа стратегического развития, не видны перспективы развития.

Стадия развития организации — стартовая для грядущих преобразований. Чтобы удержать лидирующие позиции необходима ориентация на стратегию. Правильно сформулированная и хорошо понятая стратегия, мобилизуя и направляя ограниченные ресурсы организации, может привести к высокой эффективности.

Руководители, решив управлять своими организациями на современном уровне, сталкиваются с огромными трудностями: они должны изучить имеющиеся рекомендации, адаптировать теорию к потребностям рынка, а затем применить ее в практике деятельности своих организаций.

Низкий уровень управленческой и экономической культуры руководителей не позволяет им самостоятельно это сделать. Консультирование развито слабо, специальной литературы крайне мало, успешных менеджеров, готовых делиться опытом, тоже практически нет, а собственники, занятые решением задач выживания и оперативного руководства, зачастую даже не подозревают о наличии указанной проблемы.

Общепринято, что разработка стратегии позволяет найти способ выделиться из конкурентной среды и предложить потребителю уникальную ценность. Для разработки программы стратегического развития, требуется активное участие руководства в ее формировании. Если оно устраняется от ведущей роли, изменения никогда не произойдут, стратегия не будет разработана, а возможности достижения высокой эффективности будут потеряны.

Во время разработки программы стратегического развития необходимо учесть ключевые направления, такие как финансовая составляющая, клиентская составляющая, внутренняя составляющая, составляющая обучения и роста. С помощью всестороннего охвата основных направлений можно обеспечить организации долгосрочную перспективу развития.

По результатам исследования стадии роста организации «Домашняя кулинария «Лора» были выявлены проблемы в применении руководителем стилей руководства.

Руководители с течением времени постоянно совершенствуют свои навыки управления предприятием, стиль управления при этом тоже должен меняться, если это вызывает организационные проблемы и снижает эффективность ее деятельности. Путей совершенствования стиля может быть много, но их можно обобщить: общий путь - это получение новых знаний о способах и методах управления и практическое применение полученных знаний в нужной ситуации.

Руководители обеспечивают выполнение работы силами других людей. Руководители, которые учитывают потенциальные возможности своих подчиненных, способствуют их творческому росту и раскрытию их потенциала. Главной обязанностью каждого руководителя в организации, успешно действующей в условиях современного рынка, является обеспечение качества результатов деятельности его подразделения. Руководители должны нести полную ответственность за результаты деятельности своих подразделений.

Если начальство собирается устанавливать стандарты улучшения работы, оно должно знать, как рядовые работники оценивают свое начальство. Руководители на всех уровнях имеют подчиненных, за которых и перед которыми они ответственны. Если руководитель хочет добиться от своих подчиненных бездефектной работы, то нужно самому приложить немало усилий и устранить ошибки в своей работе.

Успех пропорционален степени участия руководства, так как руководство решает задачи, определяющие возможность улучшения деятельности, такие как:

- Выделение ресурсов.
- Создание организационной структуры.
- Выбор лидеров.
- Определение политики.
- Установление стандартов работы.
- Выдача заданий и составление инструкций на выполнение работ.
- Определение методов работы.
- Установление приоритетов.
- Оценка и поощрение результатов деятельности.
- Отбор и подготовка кадров.

Руководство организации должно позаботиться об устранении препятствий, которые мешают правильному выполнению работниками своих функций. Руководство должно обеспечить следующие условия для качественного выполнения рабочими своей работы:

- Достаточное время для качественного выполнения своих обязанностей.
- Соответствующие средства труда.
- Выбор руководителей низшего уровня иерархии, которые могут объяснить важность каждодневного правильного выполнения своей работы, поощряют хорошую работу и устраняют препятствия, стимулируют и поощряют повышение качества работы.

Руководству организации «Домашняя кулинария «Лора» для повышения эффективности управления, получение результатов и достижения целей необходимо внедрить систему коллективного управления.

Условия эффективности коллективного управления обычно определяют следующими принципами:

- Руководители должны быть готовы поделиться полномочиями и обязанностями.
- Руководители должны доверять подчиненным.
- Главное внимание должно уделяться обучению методам решения проблем путем их предотвращения.
- Работа должна рассматриваться как совместная деятельность руководства и рядовых работников.
- Руководство должно быть готово принять систему, децентрализующую процесс принятия решений. Руководство не должно взваливать ответственность за решения, принимаемые коллективом, на руководителя подразделения.
- Руководство должно исходить из того, что каждый может иметь полезные идеи и что комбинирование различных идей поможет найти оптимальное решение.
- Руководство должно быть готово к реализации предложений рабочих и служащих согласно их практической целесообразности.
- Руководство должно обеспечивать условия, способствующие воспитанию рабочих и служащих в духе преданности организации.
- Руководство должно признавать заслуги коллектива и поощрять их.

- Руководство должно относиться к созданию системы коллективного управления как к долгосрочной программе и не рассчитывать на немедленные результаты.

В случае эффективного использования коллективного управления организация получит следующие преимущества:

- Возрастет уровень качества продукции и эффективность производства.
- Повысится деловая активность.
- Улучшится передача информации снизу вверх и сверху вниз.
- Возрастет моральный дух работников и сплоченность коллектива.
- Уменьшится количество организационных конфликтов.
- Решатся проблемы, которым в иных условиях не уделялось бы внимания.
- Цели неформальных лидеров в подразделениях сближаются с целями руководства и сами сотрудники будут способствовать налаживанию дел в организации.

Сотрудники организации получают от коллективного управления следующие преимущества:

- Большие возможности для роста.
- Ощущение причастности к общему делу.
- Больше удовлетворение от своего труда по мере устранения однообразия в работе и повышения ее содержательности.
- Лучшая система подготовки кадров и возможность демонстрировать свои способности; новые возможности морального и материального стимулирования.
- Повышение гарантий занятости в результате роста эффективности организации.
- Новые возможности для интеллектуального развития. Современному руководителю чтобы эффективно управлять организацией

важно в своей деятельности успешно сочетать шесть основных ролей: от хозяина и предпринимателя до эффективного профессионала и цивилизованного человека.

В организации «Домашняя кулинария «Лора» руководству на стадии роста нужно обратить внимание на оценку ролей управленческого персонала, распределение полномочий и ответственности, разработку программы стратегического развития и видения на перспективу, используемые стили руководства и внедрение коллективного управления, что позволит повысить эффективность деятельности организации и будет способствовать увеличению продолжительности стадии роста.

Производственно-торговая организация «Домашняя кулинария «Лора» расположена в г. Москва. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции: замороженные продукты; выпечка; кондитерские изделия; готовые обеды.

Организация имеет 14 торговых точек, посредством которых реализуется произведенная продукция.

Еда играет важную роль в жизни человека. А в наш век быстрых перемен остается все меньше времени для приготовления блюд. Приходится ограничиваться лишь быстрыми перекусами. Поэтому кулинарный бизнес является перспективным. Главное - необходимо тщательно продумать его структуру, план.

ООО «Домашняя кулинария «Лора» находится в г. Москва, ул. Лермонтова, 1/7.

Это отличное место, где можно вкусно перекусить, вкуснейшие пироги, пиццы на тонком тесте, горячие блюда и кондитерские изделия.

Продукция организации «Домашняя кулинария «Лора» - это эксклюзивная еда, приготовленная исключительно из свежих, натуральных продуктов, с душой и по лучшим рецептам. В ассортименте представлено меню с богатым выбором блюд.

В торговых точках всегда представлен большой ассортимент свежей продукции: торты на заказ и в наличии для любого праздника; ароматные булочки, пироги, пицца, праздничные караваи и многое другое.

В производстве используются старинные рецепты, добытые из разных источников. Некоторые рецепты выпечки придуманы лично поварами «Домашней кулинарии «Лора».

Организация «Домашняя кулинария «Лора» функционирует 16 лет. За это время она прошла три стадии развития. Информация, полученная при исследовании

документов, общении с сотрудниками и руководителем организации, позволила сделать вывод о том, первая стадия «зарождение» организации длилась 4 года с момента ее образования, вторая стадия «рост» организации имела продолжительность 6 лет. В настоящее время организация находится на стадии «развитие» («стабильность», «расцвет»), которая длится 6 лет. Согласно теории жизненного цикла организации, далее должны наступить стадии спада деятельности организации, в связи с этим необходимо разрабатывать новые методы управления организацией, чтобы как можно дольше находиться на настоящей стадии.

Исследование стадий развития организации «Домашняя кулинария «Лора» проводилось в несколько этапов. На первом этапе было проведено исследование стадии зарождения организации, на втором этапе - анализ стадии роста организации, а на третьем этапе было проведено исследование существующей стадии развития организации, с помощью SWOT-анализа.

Производственно-торговая организация «Домашняя кулинария «Лора» расположена в г. Москва. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции: замороженные продукты; выпечка; кондитерские изделия; готовые обеды.

Организация имеет 14 торговых точек, посредством которых реализуется произведенная продукция.

Еда играет важную роль в жизни человека. А в наш век быстрых перемен остается все меньше времени для приготовления блюд. Приходится ограничиваться лишь быстрыми перекусами. Поэтому кулинарный бизнес является перспективным. Главное - необходимо тщательно продумать его структуру, план.

ООО «Домашняя кулинария «Лора» находится в г. Москва, ул. Лермонтова, 1/7.

Это отличное место, где можно вкусно перекусить, вкуснейшие пироги, пиццы на тонком тесте, горячие блюда и кондитерские изделия.

Продукция организации «Домашняя кулинария «Лора» - это эксклюзивная еда, приготовленная исключительно из свежих, натуральных продуктов, с душой и по лучшим рецептам. В ассортименте представлено меню с богатым выбором блюд.

В торговых точках всегда представлен большой ассортимент свежей продукции: торты на заказ и в наличии для любого праздника; ароматные булочки, пироги,

пицца, праздничные караваи и многое другое.

В производстве используются старинные рецепты, добытые из разных источников. Некоторые рецепты выпечки придуманы лично поварами «Домашней кулинарии «Лора».

Организация «Домашняя кулинария «Лора» функционирует 16 лет. За это время она прошла три стадии развития. Информация, полученная при исследовании документов, общении с сотрудниками и руководителем организации, позволила сделать вывод о том, первая стадия «зарождение» организации длилась 4 года с момента ее образования, вторая стадия «рост» организации имела продолжительность 6 лет. В настоящее время организация находится на стадии «развитие» («стабильность», «расцвет»), которая длится 6 лет. Согласно теории жизненного цикла организации, далее должны наступить стадии спада деятельности организации, в связи с этим необходимо разрабатывать новые методы управления организацией, чтобы как можно дольше находиться на настоящей стадии.

Исследование стадий развития организации «Домашняя кулинария «Лора» проводилось в несколько этапов. На первом этапе было проведено исследование стадии зарождения организации, на втором этапе - анализ стадии роста организации, а на третьем этапе было приведено исследование существующей стадии развития организации, с помощью SWOT-анализа.

Производственно-торговая организация «Домашняя кулинария «Лора» расположена в г. Москва. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции: замороженные продукты; выпечка; кондитерские изделия; готовые обеды.

Организация имеет 14 торговых точек, посредством которых реализуется произведенная продукция.

Еда играет важную роль в жизни человека. А в наш век быстрых перемен остается все меньше времени для приготовления блюд. Приходится ограничиваться лишь быстрыми перекусами. Поэтому кулинарный бизнес является перспективным. Главное - необходимо тщательно продумать его структуру, план.

ООО «Домашняя кулинария «Лора» находится в г. Москва, ул. Лермонтова, 1/7.

Это отличное место, где можно вкусно перекусить, вкуснейшие пироги, пиццы на тонком тесте, горячие блюда и кондитерские изделия.

Продукция организации «Домашняя кулинария «Лора» - это эксклюзивная еда, приготовленная исключительно из свежих, натуральных продуктов, с душой и по лучшим рецептам. В ассортименте представлено меню с богатым выбором блюд.

В торговых точках всегда представлен большой ассортимент свежей продукции: торты на заказ и в наличии для любого праздника; ароматные булочки, пироги, пицца, праздничные караваи и многое другое.

В производстве используются старинные рецепты, добытые из разных источников. Некоторые рецепты выпечки придуманы лично поварами «Домашней кулинарии «Лора».

Организация «Домашняя кулинария «Лора» функционирует 16 лет. За это время она прошла три стадии развития. Информация, полученная при исследовании документов, общении с сотрудниками и руководителем организации, позволила сделать вывод о том, первая стадия «зарождение» организации длилась 4 года с момента ее образования, вторая стадия «рост» организации имела продолжительность 6 лет. В настоящее время организация находится на стадии «развитие» («стабильность», «расцвет»), которая длится 6 лет. Согласно теории жизненного цикла организации, далее должны наступить стадии спада деятельности организации, в связи с этим необходимо разрабатывать новые методы управления организацией, чтобы как можно дольше находиться на настоящей стадии.

Исследование стадий развития организации «Домашняя кулинария «Лора» проводилось в несколько этапов. На первом этапе было проведено исследование стадии зарождения организации, на втором этапе - анализ стадии роста организации, а на третьем этапе было приведено исследование существующей стадии развития организации, с помощью SWOT-анализа.

Производственно-торговая организация «Домашняя кулинария «Лора» расположена в г. Москва. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции: замороженные продукты; выпечка; кондитерские изделия; готовые обеды.

Организация имеет 14 торговых точек, посредством которых реализуется произведенная продукция.

Еда играет важную роль в жизни человека. А в наш век быстрых перемен остается все меньше времени для приготовления блюд. Приходится ограничиваться лишь быстрыми перекусами. Поэтому кулинарный бизнес является перспективным. Главное - необходимо тщательно продумать его структуру, план.

ООО «Домашняя кулинария «Лора» находится в г. Москва, ул. Лермонтова, 1/7.

Это отличное место, где можно вкусно перекусить, вкуснейшие пироги, пиццы на тонком тесте, горячие блюда и кондитерские изделия.

Продукция организации «Домашняя кулинария «Лора» - это эксклюзивная еда, приготовленная исключительно из свежих, натуральных продуктов, с душой и по лучшим рецептам. В ассортименте представлено меню с богатым выбором блюд.

В торговых точках всегда представлен большой ассортимент свежей продукции: торты на заказ и в наличии для любого праздника; ароматные булочки, пироги, пицца, праздничные караваи и многое другое.

В производстве используются старинные рецепты, добытые из разных источников. Некоторые рецепты выпечки придуманы лично поварами «Домашней кулинарии «Лора».

Организация «Домашняя кулинария «Лора» функционирует 16 лет. За это время она прошла три стадии развития. Информация, полученная при исследовании документов, общении с сотрудниками и руководителем организации, позволила сделать вывод о том, первая стадия «зарождение» организации длилась 4 года с момента ее образования, вторая стадия «рост» организации имела продолжительность 6 лет. В настоящее время организация находится на стадии «развитие» («стабильность», «расцвет»), которая длится 6 лет. Согласно теории жизненного цикла организации, далее должны наступить стадии спада деятельности организации, в связи с этим необходимо разрабатывать новые методы управления организацией, чтобы как можно дольше находиться на настоящей стадии.

Исследование стадий развития организации «Домашняя кулинария «Лора» проводилось в несколько этапов. На первом этапе было проведено исследование стадии зарождения организации, на втором этапе - анализ стадии роста

организации, а на третьем этапе было приведено исследование существующей стадии развития организации, с помощью SWOT-анализа.

Производственно-торговая организация «Домашняя кулинария «Лора» расположена в г. Москва. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции: замороженные продукты; выпечка; кондитерские изделия; готовые обеды.

Организация имеет 14 торговых точек, посредством которых реализуется произведенная продукция.

Еда играет важную роль в жизни человека. А в наш век быстрых перемен остается все меньше времени для приготовления блюд. Приходится ограничиваться лишь быстрыми перекусами. Поэтому кулинарный бизнес является перспективным. Главное - необходимо тщательно продумать его структуру, план.

ООО «Домашняя кулинария «Лора» находится в г. Москва, ул. Лермонтова, 1/7.

Это отличное место, где можно вкусно перекусить, вкуснейшие пироги, пиццы на тонком тесте, горячие блюда и кондитерские изделия.

Продукция организации «Домашняя кулинария «Лора» - это эксклюзивная еда, приготовленная исключительно из свежих, натуральных продуктов, с душой и по лучшим рецептам. В ассортименте представлено меню с богатым выбором блюд.

В торговых точках всегда представлен большой ассортимент свежей продукции: торты на заказ и в наличии для любого праздника; ароматные булочки, пироги, пицца, праздничные караваи и многое другое.

В производстве используются старинные рецепты, добытые из разных источников. Некоторые рецепты выпечки придуманы лично поварами «Домашней кулинарии «Лора».

Организация «Домашняя кулинария «Лора» функционирует 16 лет. За это время она прошла три стадии развития. Информация, полученная при исследовании документов, общении с сотрудниками и руководителем организации, позволила сделать вывод о том, первая стадия «зарождение» организации длилась 4 года с момента ее образования, вторая стадия «рост» организации имела продолжительность 6 лет. В настоящее время организация находится на стадии «развитие» («стабильность», «расцвет»), которая длится 6 лет. Согласно теории

жизненного цикла организации, далее должны наступить стадии спада деятельности организации, в связи с этим необходимо разрабатывать новые методы управления организацией, чтобы как можно дольше находиться на настоящей стадии.

Исследование стадий развития организации «Домашняя кулинария «Лора» проводилось в несколько этапов. На первом этапе было проведено исследование стадии зарождения организации, на втором этапе - анализ стадии роста организации, а на третьем этапе было приведено исследование существующей стадии развития организации, с помощью SWOT-анализа.

Производственно-торговая организация «Домашняя кулинария «Лора» расположена в г. Москва. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции: замороженные продукты; выпечка; кондитерские изделия; готовые обеды.

Организация имеет 14 торговых точек, посредством которых реализуется произведенная продукция.

Еда играет важную роль в жизни человека. А в наш век быстрых перемен остается все меньше времени для приготовления блюд. Приходится ограничиваться лишь быстрыми перекусами. Поэтому кулинарный бизнес является перспективным. Главное - необходимо тщательно продумать его структуру, план.

ООО «Домашняя кулинария «Лора» находится в г. Москва, ул. Лермонтова, 1/7.

Это отличное место, где можно вкусно перекусить, вкуснейшие пироги, пиццы на тонком тесте, горячие блюда и кондитерские изделия.

Продукция организации «Домашняя кулинария «Лора» - это эксклюзивная еда, приготовленная исключительно из свежих, натуральных продуктов, с душой и по лучшим рецептам. В ассортименте представлено меню с богатым выбором блюд.

В торговых точках всегда представлен большой ассортимент свежей продукции: торты на заказ и в наличии для любого праздника; ароматные булочки, пироги, пицца, праздничные караваи и многое другое.

В производстве используются старинные рецепты, добытые из разных источников. Некоторые рецепты выпечки придуманы лично поварами «Домашней кулинарии «Лора».

Организация «Домашняя кулинария «Лора» функционирует 16 лет. За это время она прошла три стадии развития. Информация, полученная при исследовании документов, общении с сотрудниками и руководителем организации, позволила сделать вывод о том, первая стадия «зарождение» организации длилась 4 года с момента ее образования, вторая стадия «рост» организации имела продолжительность 6 лет. В настоящее время организация находится на стадии «развитие» («стабильность», «расцвет»), которая длится 6 лет. Согласно теории жизненного цикла организации, далее должны наступить стадии спада деятельности организации, в связи с этим необходимо разрабатывать новые методы управления организацией, чтобы как можно дольше находиться на настоящей стадии.

Исследование стадий развития организации «Домашняя кулинария «Лора» проводилось в несколько этапов. На первом этапе было проведено исследование стадии зарождения организации, на втором этапе - анализ стадии роста организации, а на третьем этапе было приведено исследование существующей стадии развития организации, с помощью SWOT-анализа.

## **Список использованных источников**

- 1. Адизес И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес. Пер. с англ. В. Кузина.- СПб.: Питер, 2011. - 224 с.
- 2. Алексеева И.А. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений [Текст] / И.А. Алексеева // Актуальные проблемы экономики и управления. - 2014. - № 4 (4). - С. 63-68.
- 3. Амосов О.Ю. Преодоление сопротивления изменениям: теоретические подходы и реализация [Текст] / О.Ю. Амосов, Н.В. Диденко // Бизнес информ. - 2013. - № 1. - С. 293-298.
- 4. Ананченкова П.И. Факторы конкурентоспособности высших учебных заведений [Текст] / П.И. Ананченкова // Путеводитель предпринимателя. - 2013. - № 17. - С. 7-12.
- 5. Ансофф И. Стратегическое управление. [Текст]/И. Ансофф — М.: Экономика, 1989.-519 с.
- 6. Багратиони К.А. Управление изменениями: факторы, влияющие на успех проекта [Текст]/ К.А. Багратиони // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - Т. 2. - № 4 (5). - С. 56-64.

7. Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст]/ А.В. Башминов //Экономика и предпринимательство.-2013. - №12-4. - С.572-574.
8. Блинов А.О. Управление изменениями в современных организациях [Текст]/ А.О. Блинов // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 4-1 (57-1). - С. 499-502.
9. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. [Текст]/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - Дашков и К, 2014 г. - 304 с.
10. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». 3-е изд./ А.А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович М.: Изд-во Омега-Л, 2011. - 415с.
11. Богданова Э.Н. К вопросу об управлении изменениями в современной организации [Текст]/ Э.Н. Богданова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - № 11 (59). - С. 10.
12. Божко Л.М. О сущности эффективности управления в контексте проведения организационных изменений на основе маркетингового подхода [Текст]/ Л.М. Божко // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. - 2013. - №1. - С. 37-40.
13. Божко Л.М. Развитие процессного, системного и ситуационного подходов в управлении организационными изменениями [Текст]/ Л.М. Божко //Экономика и предпринимательство. -2014. - №1-2. - С.531-536.
14. Бурганова Л.А. Управление изменениями в системе высшего образования: проблемы методологии [Текст]/ Л.А. Бурганова // Вестник экономики, права и социологии. - 2014. - № 2. - С. 162-166.
15. Варфаловская В.В. Основные подходы к управлению организационными изменениями [Текст]/ В.В. Варфаловская //Экономика и предпринимательство.- 2012. - №5. - С.339-341.
16. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования: учебное пособие для вузов [Текст] / И. Ф. Девятко. - 6-е изд. - М.: КДУ, 2010. - 295 с.
17. Елкин С.Е. К вопросу управления процессом изменений и оценки экономической эффективности корпоративного управления [Текст]/ С.Е. Елкин //Сибирский торгово-экономический журнал.-2010. - №10. - С.49-51.
18. Зарубина Т.А. Управление профессиональным развитием в современных организациях [Текст]/ Т.А. Зарубина//Молодой ученый. 2016. № 17 (121). С. 389392.
19. Ильина Г.Н. Взаимосвязь слияний и поглощений с жизненным циклом компаний [Текст]/ Г.Н. Ильина, О.В. Дорохина//Теория и практика общественного развития. 2015. № 7. С. 14-18.

20. Исламиева Е.Н. Маркетинговые факторы управления жизненным циклом товара [Текст]/ Е.Н. Исламиева// Наука и современность. 2012. № 15-4. С. 56-61.
21. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание - 2012. - 336с.
22. Калимуллин Д.М. Управление персоналом в период организационных изменений / Д.М. Калимуллин, Г.А. Старожилов // Экономика, управление и право в современных условиях - Самара, 2013. - С. 56-61.
23. Кашуба К. Своевременный диагноз - ключ к успеху управлением изменениями в вашей компании [Текст]/ К. Кашуба //Международный научно - исследовательский журнал.-2014. - №8-2 (27). - С.29-30.
24. Ким С.А. О новом подходе к управлению организационным изменением [Текст]/ С.А. Ким // Вестник экономической интеграции. - 2013. - № 11 (68). - С. 53-59.
25. Коваленко А.А. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием [Текст]/ А.А. Коваленко //Современные гуманитарные исследования.-2010. - Т35. - №4. - С.19-23
26. Кожевина О.В. Развитие лидерства и корпоративной этики в стратегическом управлении изменениями [Текст]/ О.В. Кожевина // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы X международной научно- практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный экономический университет / ответственный редактор А.Н. Цветков. -2015. - С. 55-61.
27. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие [Текст]/ О.В. Кожевина: - М: ИНФРА-М, 2014. - 284с.
28. Кондратьев Э.В., Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография [текст] / Э.В. Кондратьев — Пенза: ПГУАС, 2012. —337с.
29. Кондратьев, Э.В. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Чемезов // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - №7. - С. 91-102.
30. Кондратьев, Э.В. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия [Текст] / Э.В. Кондратьев, Н.А. Левина. -Пенза: ПГУАС, 2011. - 188 с.
31. Корнеева Е.Н. Менеджмент изменений в современных условиях [Текст]/ Е.Н. Корнеева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. - 2014. - № 6 (38). - С. 117-120.

32. Короткевич М.З. Подход к оперативному управлению изменениями бизнес-процессов [Текст] / М.З. Короткевич /Транспортное дело России.-2012. - №6-1. - С.213-215.
33. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: пер. с. англ. [Текст]/С. Крейнер - М.: ИНФРА-М, 2002. - 187 С.
34. Крутиков В.К. Управление изменениями: Учебно-методическое пособие. [Текст] / В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина, Ю.В.Зайцев, О.В. Федорова-Калуга: Издательство: ИП Шилин «Эйдос», 2014. - 85 с.
35. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие — Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет, 2011.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951>.— ЭБС «IPRbooks»
36. Кузнецов Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров [Текст]/ Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 365 с.
37. Куликов, В.Г. Теория и практика развития управляемости организации [Текст] / В.Г. Куликов. - Пенза: ПГУАС, 2010. - 324 с.
38. Лазутин А.М. Жизненный цикл и изменения рисков по мере изменения жизненного цикла организации [Текст]/ А.М. Лазутин, Н.В. Казакова// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 10 (58). С. 13.
39. Ли А.Ю. Эффективное управление жизненным циклом организации [Текст]/ А.Ю. Ли, З.Ю.Пронина// Интегрированная логистика. 2014. № 2. С. 18-19.
40. Матковская Я.С. Методика управления жизненным циклом с применением механизма контрольных точек [Текст]/ Я.С. Матковская// Стратегический менеджмент. 2011. № 4. С. 242-254.
41. Мельник Л.Г. Экологически обусловленное управление жизненными циклами в экономике [Текст]/ Л.Г. Мельник, И.М. Бурлакова, И.И. Криловецкий//Горные науки и технологии. 2013. № 11. С. 159-165.
42. Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях: монография [Текст]/ М-во образования и науки Российской Федерации, Сибирский федеральный ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования - Красноярск : СФУ, 2011
43. Мохов А.А. Управление жизненным циклом коммерческих организаций [Текст]/ А.А.Мохов//Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2015. № 1. С. 36-41.