

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что любая организация зарождается, развивается, добивается определённых успехов, но в конце концов гибнет, проходит через определённые этапы, именуемые жизненным циклом организации. 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.

Переход от одного этапа к другому является предсказуемым, а не случайным. Именно поэтому актуально на сегодняшний день понятие жизненного цикла организации как предсказуемых изменений с определённой последовательностью состояний в течение времени. Следует отметить, что изучение жизненного цикла организации и трансформации её жизненных структур с помощью концепций жизненных циклов позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций на том или ином этапе развития организации, а значит даёт возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Степень научной разработанности: вопросы изучения жизненного цикла организации были рассмотрены в работах как отечественных так и зарубежных социологов. А именно: Щербина в своей статье выделяет два основных взгляда на механизм и логику развития организаций. Первый подход был назван «субъектно-рационалистическим», второй – «природно-объективистским» [14]. В.В. Тарасенко в статье «Социология жизненного цикла кластера» рассматривает динамику кластера по аналогии с жизненным циклом организации. Предпринимательскую стадию рождения и развития сменяет стадия зрелости, за которой может следовать либо ренессанс и переход на качественно новый уровень, либо спад и «музейная» стадия [18]. А.Н. Дятлов в работе: «Три модели жизненных циклов и развития организации» утверждает, что концепции жизненных циклов – одни из самых мощных и наиболее часто используемых в реальной жизни. Эти модели способны дать системное представление об организационных проблемах и

отношениях [19]. С.Р. Филонович в статье: «Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике» рассматривает основные модели жизненного цикла организации, обращается к истории их создания и развития, выделяет общие черты, присущие практически всем моделям [17]. В работе Г.В. Широкова, О.Ю. Серова: «Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования» представлены основные теоретические и эмпирические исследования в области теории жизненных циклов организации, проведён сравнительный анализ тридцати наиболее популярных моделей жизненных циклов организаций и четырёх эмпирических исследований [16]. О.В Лавизина в труде: «Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система» утверждает, что организационная культура является социальным компонентом жизненного цикла организации, более того она имеет разнообразные особенности на каждом из этапов жизненного цикла организации [7]. Таким образом, в данных работах были рассмотрены вопросы, касающиеся изучения жизненного цикла организации в теоретическом и эмпирическом аспектах.

Объект исследования – жизненный цикл организации и процесс трансформации организационных структур.

Предмет исследования – взаимосвязь жизненного цикла организации и процесса трансформации организационных структур.

Цель исследования: выявить взаимосвязь жизненного цикла организации и процесса трансформации организационных структур.

Задачи:

1. Дать определение жизненного цикла организации и процесса трансформации организационных структур.
2. Рассмотреть теории (модели) жизненного цикла организации.
3. Рассмотреть социальный компонент жизненного цикла организации и процесса трансформации организационных структур.
4. Выявить этапы жизненного цикла организации.

Гипотеза исследования – взаимосвязь жизненного цикла организации и процесса трансформации организационных структур выражается в том, что на том или ином этапе жизненного цикла организация имеет эталонные стратегии поведения и с переходом на следующий этап они изменяются, трансформируются, что выражается в изменении организационной структуры, стилей управления

организацией, организационной культуры и тд.

Теоретическая основа исследования: В.В. Тарасенко «Социология жизненного цикла кластера», и развития организации», А.И.Пригожин «Методы развития организаций», К.М.Ушаков «Эволюция организации: развитие, расцвет, спад», А.Н. Дятлов: «Три модели жизненных циклов и развития организации», Б.З. Мильнер «Теория организации», Г.В. Широва, О.Ю. Серова: «Модели жизненных циклов организации: теоретический анализ и эмпирические исследования», С.Р.Филонович, Е.И. Кушелевич: «Теория жизненных циклов организации И.А. Адизеса»,

Методологическая основа исследования – составляют принципы объективности и научности. Для достижения поставленной цели были использованы, с одной стороны, общенаучные методы, такие как анализ теоретического и практического материала, проведено анкетирование, интервью и анализ документов.

Эмпирическую базу исследования составили данные полученные в ходе интервью с руководителем организации, анализе динамики основных экономических показателей комбината, опросе тридцати сотрудников Агропромышленного комбината Гулькевичский (АПСКГ) 1 декабря 2011 г.

Научная новизна заключается в том, что эмпирическое исследование жизненного цикла организации и эталонных стратегий поведения организации на том этапе жизненного цикла, на котором она находится было проведено впервые на Агропромышленном комбинате Гулькевичском.

Практическая значимость заключается в том, что данные, полученные в ходе исследования, могут быть использованы для дальнейшего изучения жизненного цикла организации и эталонных стратегий поведения организации на том этапе ЖЦО, на котором она находится.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие Жизненного цикла организации (ЖЦО)

Жизненный цикл организации представляет собой период, в течение которого она проходит определённую последовательность состояний, определяющих её создание, развитие, стагнацию и упадок. Эти состояния, как показывает практика, не являются чем-то случайным. Их смена вполне закономерна, более того, в большинстве случаев она бывает прогнозируема.

Итак, всякая организация на протяжении своей деятельности претерпевает ряд универсальных изменений, или последовательную смену вполне устойчивых фаз. По аналогии с жизнью человека, эти сменяющие друг друга фазы принято называть рождением, ростом, зрелостью и старением организации. В различных источниках выделяется разное количество этапов развития организации и называться они могут по-разному [8].

Жизненный цикл организации (ЖЦО) – это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок. Сколько организаций, столько и разных типов жизненного цикла.

Если говорить про методологию И. Адизеса, то в ее основе находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой [20].

Жизненный цикл организации есть процесс ее развития, эффективность и продолжительность которого зависит от управляемых факторов производства, качества и количества входных параметров. Процессы трансформации, происходящие в организации, как правило, должны соответствовать законам развития открытой системы.

Можно предположить, что основа развития организации – эволюционная парадигма, включающая саморазвитие, человека и его мысль. Эта модель предполагает наличие последовательно сменяющихся циклов нарастания «организованности», «флуктуаций», «неорганизованности», «точек бифуркаций» и.т.д. [13].

В основе жизненных циклов организации (ЖЦО) лежит аналогия с биологическими объектами. Между тем, отмечают российские исследователи, «следует подчеркнуть ограниченность этой аналогии. Биологические организмы начинают

умирать с первой минуты своего рождения. Смерть – это неизбежное будущее биологического объекта. Однако тоже нельзя сказать об организации, поскольку никакая организационная жизнь сама по себе не подразумевает неизбежную смерть организации» [3, с. 305].

В другом источнике находим. Жизненный цикл организации (материальная основа, фазы цикла, средний срок жизни экономической организации, переход организации в новое качество). Методологическая основа цикла – это теория обретения равновесия комплекса со средой. Массовое обновление основного капитала – это материальная основа экономического цикла и жизненного цикла организации. Возникновение, становление, развитие, отмирание или переход в новое качество как фазы жизненного цикла [8].

Главный вывод, который можно сделать: организация – это реально существующее, но преходящее в «смертное» образование. ЖЦО – естественный процесс качественных изменений в организации, производных от её возраста. 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.

1.2 Социальный компонент жизненного цикла организации

В настоящее время теория жизненного цикла не только применяется на практике, но и претерпевает некоторые изменения и дополнения, т.к. до сих пор является объектом изучения исследователей. Однако меняются лишь ракурсы исследования жизненного цикла, вносятся новые, ранее не учитываемые аспекты жизнедеятельности организаций.

Так, в своей статье «Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации» исследователь О.В. Лавизина пытается осмыслить социальную природу организации и рассмотреть возможности управления ее жизненным циклом, управляя социальной компонентой организации [7]. При этом отмечается несовершенство ранее предложенных моделей жизненного цикла вследствие недооценивания в них социального аспекта.

В качестве основных критериев типизации стадий жизненного цикла автор предложила рассматривать уровень освоения компанией своей рыночной ниши

(аналогично экологической нише). Далее, рассматривая людей в качестве носителей информации и субъектов организационной культуры, автор исследует модель организации, включающую в себя организационную культуру как отдельную подсистему, коррелирующую с остальными организационными подсистемами.

Главный вывод, который следует из анализа динамики социальной компоненты компании: вместе с организацией развивается и организационная культура. Более того, определенной стадии жизненного цикла организации соответствует определенный тип организационной культуры. Так, стадии зарождения организации соответствует «противоречивая» и «неразделяемая» организационная культура, являющая собой, по сути, набор культур, привнесенных сотрудниками компании из внешней социологической системы. При этом под разделяемостью культуры понимается доля членов организации, разделяющая базовые основы культурной парадигмы. Противоречивость, по мнению автора, – это несоответствие между подлинными и провозглашенными ценностями организации. Наличие субкультур рассматривается как неизбежное явление в условиях разделения труда и не всегда свидетельствует о неразделяемой организационной культуре.

На стадии развития в компании формируется собственная организационная культура, основные ценности, образующиеся вследствие осознания сотрудниками места компании на рынке и в обществе. На этом этапе процессы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции особенно интенсивны. Еще одной особенностью становится замена истинных ценностей провозглашенными, обусловленная небольшим опытом сотрудников компании и невозможностью формирования ими собственных убеждений. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нем успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном. Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Организационная культура характеризуется как непротиворечивая, но слабо разделяемая.

На стадии зрелости корпоративная культура широко разделяема и непротиворечива. Сотрудниками накоплено достаточно опыта, представления организации сформированы. Зрелость организации означает, что ей удается сохранять устойчивое положение во внешней среде, а сам факт нахождения организации на этом этапе позволяет думать, что провозглашенные ценности стали реальными и успешно реализуются сотрудниками компании.

Стадию старости организации автор определяет как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов, вытесняющих организацию с занятого рынка, или в исчезновении рынка. Для стадии старости характерна широкая разделяемость организационной культуры, доставшаяся компании в наследство. В то же время догматичный характер организационной культуры приводит к увеличению в ней противоречий главным образом между реальными и провозглашенными ценностями. Следовательно, организационная культура на этом этапе может быть описана в терминах «противоречивая» и «широко распространенная».

Исследователь объясняет, что организационная культура развивается вместе с организацией и определенной стадии жизненного цикла организации соответствует определенный тип организационной культуры. Для характеристики стадий жизненного цикла автором выделяются «непротиворечивость» и «разделяемость» организационной культуры. Также рассматривается роль лидеров в формировании организационных ценностей и установок.

Таким образом, говоря об управлении организацией как социальной системой, необходимо, по мнению автора, рассматривать модель организации, включающую в себя организационную культуру как отдельную подсистему, находящуюся в тесной связи с остальными подсистемами организации [8].

Таким образом, социальной компонентой жизненного цикла организации (ЖЦО) является организационная культура. И на разных стадиях развития организации она различна. Организационная культура развивается вместе с организацией и определенной стадии жизненного цикла организации соответствует определенный тип организационной культуры.

1.3 Модели жизненного цикла организации (ЖЦО)

В.В. Щербина выделяет два основных взгляда на механизм и логику развития организаций. С первой точки зрения различимы механизмы организационного развития, опираясь на предпосылку «рациональности» деятельности менеджеров, разрабатывающих и реализующих социальные проекты реконструкции организации. При этом сбои и дисфункции, возникающие в связи с этой деятельностью, объясняются либо дефектами исходного проекта, либо ошибками, допущенными в ходе его реализации. Вторая точка зрения фокусируется на логике организационного развития, исходя из представлений об организации как о

квазиприродной самоорганизующейся системе, развивающихся по неким объективным законам. Первый подход был назван «субъектно-рационалистическим», второй – «природно-объективистским» [15].

Так в рамках второго подхода выделяют модели жизненного цикла организации. На сегодняшний день известно не менее десяти моделей развития организаций, созданных в разное время. Примечателен тот факт, что большинство моделей появились в США за период с 1967 по 1983 г. В основе каждой из них предполагаются различные основания для происходящих изменений [8].

Г. Л. Липпитт и В. А. Шмидт предложили модель жизненного цикла организации, в которой организация проходит через последовательность стадий роста и каждый очередной кризис или ситуация требует специфического управления или реакции, необходимых для перехода к следующей стадии. Контекстуальные и структурные переменные: возраст, фокус управления, приоритеты разных групп интересов, структура, формализация управления. Стадии модели: рождение, юность, зрелость [2, с. 54].

Л. Е. Грейнер: «Растущая организация движется через пять различных фаз развития, каждая из которых содержит относительно спокойный темп роста, который заканчивается управленческим кризисом...Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период – превалирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как может быть продолжен» [6]. Контекстуальные и структурные переменные: возраст, размер, темп роста организации, структура организации, этапы эволюции, этапы революции организации. Стадии модели: креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество.

В. Р. Торберт: «Организация развивается по мере того, как её члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для повышения личностной межличностной эффективности». Контекстуальные и структурные переменные: возраст, размер (число сотрудников), структура, методы принятия решений, принципы менеджмента, уровень формализации, специфика менталитета членов организации. Стадии модели: фантазии, инвестиции, определения, эксперименты, предопределения, свободный выбор структуры, базовая общность, либеральные порядки.

Л. Е. Гелбрейт: «Стадия развития и бизнес-идея определяют основную задачу, подлежащую выполнению. Для разных задач требуются различные структуры, процессы принятия решений, системы вознаграждения и люди... все эти параметры являются взаимосвязанными». Контекстуальные и структурные переменные: возраст, размер, темп роста, задачи, структурные формы, люди (специализация), система вознаграждения, процессы формализации и централизации, лидерство, культура. Модели стадии: испытание прототипа, произведенная модель, подъём, натуральный рост, стратегическое развитие [3, с. 315].

Р. Е. Куин и Р. В. Камерон: «Изменения, происходящие в организациях следуют предсказуемой модели, которую можно представить в виде стадий развития. Эти стадии характеризуются: природной последовательностью; проявлением иерархического прогресса; охватом широкого спектра организационной деятельности и структуры». Контекстуальные и структурные переменные: возраст, размер, критерии организационной эффективности, структурная форма, формализация, централизация, лидерство, культура. Стадии модели: предпринимательство, коллективность, формализация, разработка структуры [3].

Д. Миллер и П. Фризен: «Обзор современной литературы по корпоративным жизненным циклам обнаруживает пять общих стадий: рождение, рост, зрелость, возрождение и разрушение. Теоретики предсказали, что каждая стадия будет демонстрировать различия между организационными переменными: стратегией и структурой, методами принятия решений. Такой организационный рост и нарастающее усложнение окружающей среды будет сопровождать каждую стадию проявлением определённых значительных отличий от всех других стадий». Контекстуальные переменные: возраст, число сотрудников, рост продаж, размер, концентрация собственности, динамика окружающей среды, стратегия, формальный контроль, внутренние коммуникации, централизация власти, ресурсные возможности, дифференсация, стиль принятия решений. Стадии модели: рождение, рост, зрелость, возрождение и разрушение.

И. Адизес: «организации имеют жизненные циклы также как живые организмы, они проходят через нормальные трудности и проблемы, которые сопровождают такую стадию организационного жизненного цикла и сталкиваются с переходными проблемами при движении на следующую фазу развития. Организации учатся решать эти проблемы самостоятельно или они развиваются в ненормальные «болезни», которые приводят в тупик – это проблемы, которые не могут быть решены без внешнего профессионального вмешательства». Контекстуальные переменные: возраст, размер, нормальные проблемы и проблемы перехода,

структурная форма, лидерские характеристики

Стадии модели: ухаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, поздний расцвет, аристократизм, салемизм, бюрократизация, смерть [6].

Однако при использовании модели И. Адизеса необходимо помнить об ограничениях, присущих практически всем моделям в теории организации. Прежде всего, состояние реальной организации редко можно отнести к какому-то одному, «чистому» этапу. Обычно налицо оказываются признаки сразу нескольких этапов, и приходится решать, какой из них представлен в большей степени. Далее, в крупных и сложных организациях разные их части могут находиться на разных этапах жизненного цикла. Это обстоятельство требует особого внимания, если делаются попытки унифицировать систему управления в организации в целом [17, с. 54].

В работе автора статьи, написанной совместно с Е. И. Кушлевым [20, с. 65-71], была высказана гипотеза о том, что модель И. Адизеса хорошо применима лишь ко вновь созданным российским организациям, и сомнение в том, что она может оказаться полезной для анализа развития организаций, созданных во времена социализма и сменивших форму собственности. Оказалось, однако, что последнее ограничение действует не всегда. В ряде консультационных проектов, проведенных для «зрелых» организаций, модель И. Адизеса работала вполне удовлетворительно. Полезной она оказалась и для анализа динамики системы корпоративного управления в российских компаниях.

Но наиболее часто для проведения мало масштабных исследований применяют обобщенную модель жизненных циклов организации, её ещё называют пятиэтапной, так как она включает пять стадий: рождение, бурное развитие, зрелость, диверсификацию и упадок. И каждый из этих этапов имеет свои характеристики (таблица 1).

Таблица 1 - Характеристики этапов обобщающей модели ЖЦО

Характеристики	Стадия становления	Стадия накопления	Стадия зрелости	Стадия диверсификации	Стадия упадка
----------------	--------------------	-------------------	-----------------	-----------------------	---------------

Возраст	Молодая	Молодая	Зрелая	Старше	Любой в
Размер	Небольшая	Средняя	Крупная	Самая крупная	Уменьше размера
Рост	Несоответствующий	Быстрый, положительный	Медленный рост	Быстрый, положительный	Снижени
Структурная форма	Простая, недифференцированная	Департаментализированная, функциональная	Департаментализированная, функциональная	Дивизиональная	В основн цио- нальная
Формализация	Очень неформальная, персональная, гибкая, несколько политик	Формальная структура начинает появляться, но усилия еще слабы	Формальная, бюрократичная, появляются системы планирования и контроля	Формальная, бюрократичная	Чрезвычайно рократи ванная
Централизация	Высокоцентрализованна на основателе	Централизация Ограниченное делегирование	Умеренно централизованная	Децентрализованная	Умеренно централи зованная

Бизнес-задачи	Выявление ниши	Объем	Достижение		
	Приобретение ресурсов	производства и дистрибьюции	прибыльности		
	Построение прототипов	Возможность расширения	бизнеса	Диверсификация	Возрожд
	Установление структуры задач	Установление операционных систем	Контроль издержек	Расширение границ товарного рынка	Переопр
			Установление системы менеджмента		миссии и тегии

Таким образом, проектирование, развитие и поведение организации может быть описано с помощью моделей, базирующихся на теории жизненных циклов. В рамках данной работы были рассмотрены лишь некоторые модели. Модель жизненных циклов является одним из известных инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы. На основе модели жизненных циклов можно проанализировать отдельные факторы, влияющие на организационную эффективность. Разнообразие видов жизненных циклов позволяет анализировать изменения, происходящие на различных уровнях управления промышленным предприятием.

1.4 Этапы жизненного цикла организации и их характеристика

Несмотря на довольно большое количество моделей ЖЦО, никто из исследователей не предлагает определения того, что такое стадия жизни организации. Помимо того, авторы используют разные термины для обозначения этапов ЖЦО. Например, некоторые применяют термин «стадии развития», другие «этапы ЖЦО» или «стадии роста» [16, с. 14].

В структуре жизненного цикла любой организации традиционно выделяют следующие этапы: создание, рост, зрелость и упадок (рисунок 1).

в другом источнике выделяют ещё одну стадию развития организации – диверсификацию. Минуя стадии развития, организации стареют и увеличиваются в

размерах. Подразумевается, что темп роста является самым высоким на стадиях роста и возрождения, медленным – на стадии зрелости и совершенно прекращается на стадии упадка. Структурная форма развивается от простой к функциональной и затем – к дивизиональной. Организация становится более формальной и специализированной, а принятие решений – менее централизованным когда организация растёт. Однако следует отметить, что в литературе практически отсутствует обоснование выбора или выделения именно этих этапов в ЖЦО [19].

Каждый этап ЖЗО имеет свои особенности. Этап создания – это этап предпринимательства; для него характерны творческий процесс, формулирование миссии, дерева целей и функций. Этап роста – это этап формирования коллектива, развития коммуникаций; время активных контактов и высоких обязательств. Этап зрелости, стабилизации – этап формализации правил, возрастания роли высшего руководства, роли в иерархии системы; структура относительно стабильна, организация устойчива и начинает увеличивать выпуск продукции, выявляются все новые резервы развития. Структура усложняется, появляются новые элементы в системе-организации. От быстрого роста разнообразия элементов система теряет свою целостность. Децентрализация принятия решений может на время исправить ситуацию, но система уже близка к следующему этапу. Этап упадка связан с уменьшением спроса на продукцию и услуги организации, с сокращением рынка. Руководство компании активно ищет выход из кризиса. Механизм выработки и принятия решений вновь централизован. Но на этапе спада вывести организацию на новый этап роста чрезвычайно сложно.

Кризисы подстерегают организацию на всех этапах без исключения и имеют свою специфику. На первом этапе это, как правило, кризис самих инициаторов созданного предприятия, кризис руководства: не хватило знаний, опыта, воли, связей и т.п. Если миновали первый этап благополучно и поделили сферы деятельности и ответственности, то их подстерегает кризис автономии, кризис контроля, кризис бюрократического аппарата, системный кризис или кризис синергии [15].

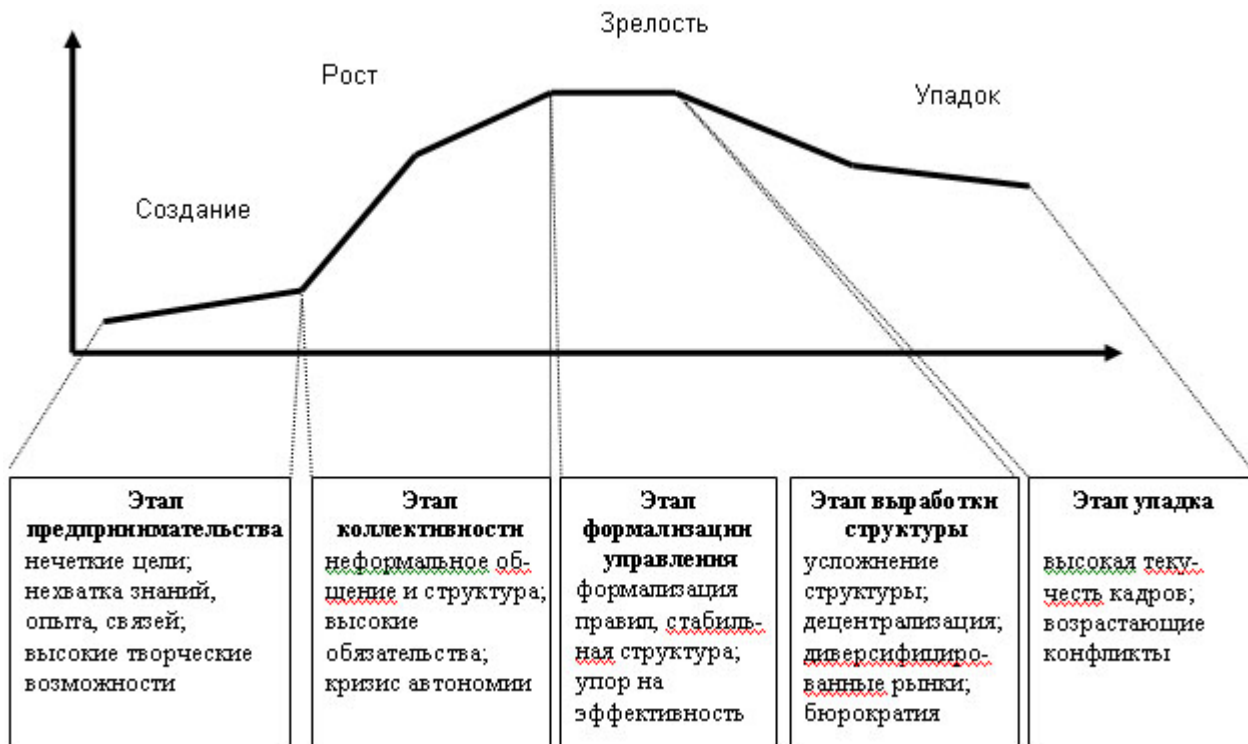


Рисунок 1 – Этапы ЖЦО

Таким образом, каждому этапу ЖЦО присущи свои особенности, которые позволяют на разных стадиях развития организации приписывать ей те или иные черты.

И ещё одним из главных выводов является то, что этапы ЖЦО внутренне последовательны и существенно отличны друг от друга, они никак не связаны между собой ни в какой детерминированной последовательности. Например, за фазой зрелости могут последовать упадок, возрождение или даже рост, за ростом – зрелость или упадок, возрождение может предшествовать упадку или следовать за ним. Ясно, что есть большое количество путей развития для организации. Не существует единой для всех организаций моделей жизненного цикла, но есть действительно общие этапы жизненного цикла, сильно отличающиеся друг от друга и охватывающие большую часть организаций.

ГЛАВА 2 ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО СТРОИТЕЛЬНОГО КОМБИНАТА ГУЛЬКЕВИЧСКОГО

2.1 Общая характеристика Агропромышленного строительного комбината Гулькевичского (АПСКГ)

Агропромышленный строительный комбинат Гулькевичский (АПСКГ) основан в 1966г. Для осуществления сельскохозяйственного строительства, как производственного, так и жилищного назначения, индустрии Краснодарского края.

АПСКГ продаёт строительные материалы, изделия и конструкции из дерева, бетона и сборного железобетона, инертные материалы, а также жильё, возведённое из этих конструкций. Комбинат обеспечивает потребности заказчиков в строительных материалах, строительных изделиях и конструкциях, строительстве жилых и промышленных объектов, перевозке грузов.

Агропромышленный строительный комбинат Гулькевичский является крупнейшим промышленным предприятием строительной индустрии Краснодарского края уже 40 лет. За эти годы был накоплен огромный опыт в области объёмно-блочного домостроения, основано строительство пятиэтажных и малоэтажных усадебных домов. В течение последних лет разработаны и освоены проекты десяти, двенадцатиэтажных и шестнадцатиэтажных домов. На сегодняшний день в Краснодарском крае имеется всего два подобных предприятия по выпуску конструкций для объёмно-блочного домостроения ОАО Гулькевичский и завод ОБД в городе Краснодаре. Доля рынка ОАО АПСКГ Гулькевичский приблизительно равна 1/3 часть. В данный момент идёт увеличение доли рынка за счёт: снижения себестоимости продукции, улучшения качества продукции и уменьшения сроков строительства.

Руководство текущей деятельностью ОАО «Гулькевичский» осуществляется генеральным директором, который осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью АО и организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров общества.

Заместитель генерального директора по строительству контролирует деятельность строительного комплекса: строительный цех, отдел капитального строительства, проектно-сметный отдел.

Заместитель генерального директора по промышленности контролирует деятельность промышленного комплекс. В его подчинении находятся все инженерные подразделения: завод объёмно-блочного домостроения, комплекс

ЖБИ, деревообрабатывающий цех, цех механизации и автотранспорта, ремонтно-механический цех, электроцех, паросиловой цех, отдел главного механика и энергетика, отдел техники безопасности, технико-технологический отдел, производственный отдел, промышленная лаборатория. В каждом из этих цехов контроль за деятельностью осуществляется начальниками (приложение Г).

Основные виды деятельности ОАО АПСКГ: производство отдельных видов строительных конструкций и материалов, выполнение строительно-монтажных работ, выполнение инженерных изысканий для строительства, эксплуатация горных производств и объектов по добыче полезных ископаемых, перевозка собственных грузов (в том числе и опасных) по территории РФ.

Основными целями деятельности ОАО АПСКГ «Гулькевичский» являются извлечение прибыли, расширение рынка товаров и услуг, а также:

- наиболее полное и качественное удовлетворение потребности российских граждан, предприятий и организаций в продукции, работах и услугах, производимых комбинатом и реализации на этой основе социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и акционеров ОАО АПСКГ «Гулькевичский»;
- производство конкурентоспособных товаров, работ и услуг, организации при этом дополнительных рабочих мест;
- полностью обеспечить строительное производство всем необходимым, для выполнения программы строительства;
- находить возможности и заказчиков на строительство «элитного» жилья или реконструкцию приобретённого в престижных районах старого жилого фонда.

За последние три года большинство этих целей были осуществлены, и производство увеличило свои основные резервы и возможности. Было изготовлено две формовочные машины, вместо устаревших, что позволило увеличить объём блоков и увеличить качество изделий. Изготовлена кассетная установка для формирования внутренних стенок панелей. В результате получена экономия материалов, энергетических трудовых затрат, улучшилось качество изделий. Разработан и освоен также проект 16-этажного дома с грузовыми и пассажирскими лифтами, что значительно расширило сферу деятельности комбината.

В настоящее время строительный рынок наращивает темпы развития. В свою очередь комбинат поставляет на рынок комплекты железобетонных конструкций для животноводческих ферм, мельниц, различных складов, ремонтно-механических мастерских и прочих сопутствующий сборный железобетон. На рынок жилья поставляются комплекты жилых домов, административных зданий, гостиниц, домов отдыха. Покупатели: фермерские хозяйства, колхозы, различные строительные организации, частные лица.

Основные цели и стратегии предприятия в настоящее время, возникшие в связи с расширением производства:

- сформировать портфель заказов достаточный для бесперебойной работы;
- добиваться снижения издержек производства и, как следствие, увеличения конкурентоспособности;
- обратить серьёзное внимание на качество строительно-монтажных работ и, особенно на отделочные работы;
- осваивать новые виды продукции и услуг для физических лиц;
- стремиться увеличить выпуск продукции.

С целью выявления экономического состояния Агропромышленного комбината Гулькевичского, был проведён анализ динамики основных экономических показателей ОАО АПСКГ.

В таблице 2 представлена динамика основных экономических показателей за 2014 – 2015 – 2016 годы.

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей ОАО АПСКГ

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015г. в	2016г. в
				%	%
				к 2014	к 2015
Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	328624	534816	1293004	41,4	61,4

Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	260554	419711	1000435	42,0	62,1
Валовая прибыль	68070	115105	292569	39,3	59,1
Управленческие расходы	44115	43753	109592	39,9	100,8
Прибыль от реализации	23955	71352	182977	39,0	33,6
Чистая прибыль	-20450	17245	94116	18,3	
Рентабельный затрат, %		4,1	9,4		

Как видно из таблицы 2, за период с 2014 по 2016 год по основным показателям деятельности предприятия наблюдается рост. Рост выручки от реализации произошёл в 2015 году на 61,4%, по отношению к 2014 г.; в 2016 г. выручка от реализации продукции увеличилась ещё на 41,4% по отношению к 2015 г. Происходит также и рост себестоимости реализованной продукции в 2015 г. по отношению к 2014 г., на 42,0% в 2016 г. по отношению к 2015 г. Наблюдается заметное увеличение прибыли от реализации в 2015 г. на 33,6%, в 2016 г. на 39,0%. Такое увеличение обусловлено тем, что портфель заказов был сформирован полностью, ростом цен на товары и за предоставляемые услуги.

В 2016 году по сравнению с 2015 г. чистая прибыль увеличилась на 18,3%. Таким образом, с каждым годом наблюдается увеличение прибыли и как следствие бурное развитие промышленности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Динамика основных экономических показателей

На данном отражён объём реализации, себестоимость продукции, прибыль по результатам хозяйственной деятельности за последние три года. И как видно из данных показателей с каждым годом увеличивается выручка, прибыль и

себестоимость, что свидетельствует о возрастающей экономической силе предприятия. Увеличивается спрос на предлагаемые комбинатом товары, об этом свидетельствуют показатели возрастания данных показателей.

Чтобы наиболее полно оценить экономическое развитие организации необходимо обратить внимание на основные средства предприятия (таблица 2).

Таблица 3 – Анализ основных средств ОАО АПСКГ «Гулькевичский»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Стоимость ОС на начало периода (тыс. руб.)	91775	63835	180162
2. Стоимость поступивших ОС (тыс. руб.)	22275	73465	19981
3. Стоимость выбывших ОС (тыс. руб.)	3091	4262	1260
4. Стоимость ОС на конец периода (тыс. руб.)	110959	124073	198883
5. Коэффициент обновления ОС	0,200	0,592	0,100
6. Коэффициент выбытия ОС	0,033	0,067	0,007
7. Сумма прироста ОС (тыс. руб.)	19184	69203	18721
8. Сумма износа ОС (тыс. руб.)	47124	56090	75550
9. Коэффициент износа ОС	0,424	0,452	0,380
10. Остаточная стоимость (тыс. руб.)	63835	67983	123333
11. Среднегодовая стоимость ОС (тыс. руб.)	50514	82637	124162

12. Стоимость товарной продукции (тыс. руб.)	22448	48650	63290
13. Фондоотдача	0,444	0,588	0,510
14. Фондоёмкость	2,250	1,699	1,962

Данные таблицы 3 показывают, что состояние основных средств в 2016 г. улучшилось по сравнению с 2014 г. и 2015 г.: сумма основных средств в абсолютном значении увеличилась в 2016 г. на 116327 тыс. рублей по сравнению с 2015 годом. Увеличился коэффициент обновления основных средств с 0,200 в 2014 г. до 0,592 в 2015 г. Коэффициент износа основных средств в 2016 г. несколько снизился по сравнению с 2014 г. и 2015 г. Это говорит о том, что пошла тенденция на обновление основных средств. Увеличиваются показатели фондовооружения и фондоотдачи, снижается фондоёмкость, что говорит о более рациональном использовании основных средств и о повышении рентабельности их использования.

На основе проведённого анализа финансовой деятельности ОАО АПСКГ «Гулькевичский» можно сделать следующие выводы:

- по результатам изучения динамических показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, определилась тенденция его улучшения;
- происходит увеличение стоимости имущества предприятия, увеличивается выручка от реализации, финансовая устойчивость предприятия улучшилась по ряду показателей;
- предприятие является платежеспособным, имеет финансовую устойчивость.

Следует отметить, что не менее важной характеристикой организации, помимо структуры, вида деятельности, стиля управления организацией, экономического развития, является тип организационной культуры предприятия. Поэтому в рамках данной работы была проведена диагностика организационной культуры.

Был применён тест по типам культур Ч. Ханди (приложениеЕ). По итогам теста можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть, насколько она совпадает с субкультурой отдела.

Работникам предлагалось ответить на восемь вопросов анкеты, выбирая один вариант ответа А, Б, В или Г, где А – культура власти, Б – культура роли, В – задачи и Г – личности. По большинству вариантов выбранных ответов, был определён тип организационной культуры.

Большинство опрошенных (65%) выбрали вариант Б, т. е. культуру роли. Таким образом, по типу организационной культуры Агропромышленный строительный комбинат относится к культуре роли и имеет следующие характеристики (таблица 4):

Таблица 3 – характеристика культуры роли

Показатели	Характеристика
1 Тип организации, размер	Крупная, с механической структурой; функциональные участки координируются звеном управления сверху
2 Способ осуществления контроля и принятия решений	Контроль и координация осуществляются звеном сверху по правилам и процедурам; формализованные решения принимаются наверху
3 Источник силы	Сила положения (к силе личности относятся с неодобрением), сила специалиста ценится в надлежащем месте
4 Степень адаптированности к изменениям	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении
5 Отношение к людям	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом; поощряется исполнительность

6 Тип менеджера

Любит безопасность и предсказуемость, хочет достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающиеся личные вклады

Таким образом, Агропромышленный строительный комбинат Гулькевичский является крупнейшим промышленным предприятием строительной индустрии Краснодарского края. Основные виды деятельности ОАО АПСКГ: производство отдельных видов строительных конструкций и материалов, выполнение строительно-монтажных работ, выполнение инженерных изысканий для строительства, эксплуатация горных производств и объектов по добыче полезных ископаемых, перевозка собственных грузов (в том числе и опасных) по территории РФ.

Организационная структура комбината – линейно функциональная.

Анализируя динамику основных экономических показателей, приходим к выводу, что организация занимает прочные позиции на рынке труда, спрос на продукцию увеличивается, прибыль возрастает, производство расширяется.

По типу организационной культуры данная организация относится к культуре роли.

2.2. Исследование жизненный цикл

Агропромышленного комбината «Гулькевичского»

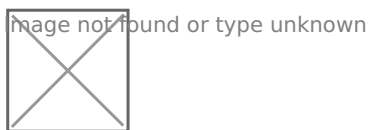
Для определения этапа жизненного цикла организации было проведено социологическое исследование в ОАО АПСКГ «Гулькевичский» в городе Гулькевичи 1 декабря 2011 г. Было опрошено 30 респондентов в возрасте от 18 до 65 лет и проведено интервью с руководителем организации (Программа и инструментарий представлены в Приложениях А, Б, В).

Большинство респондентов считают, что при принятии управленческого решения руководитель консультируется с подчинёнными (70%), так же анализируя деятельность и деловые качества своего непосредственного руководителя большинство отмечают способность умело организовать деятельность (30%) и способность оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности (24%)

респондентов, взаимодействия же между руководителем и подчинёнными в большинстве случаев являются формальными и безличными, так думают (70%) опрошенных. Анализируя полученные данные, можно сказать, что руководитель в организации консультируется с подчинёнными по поводу принятия управленческого решения. Работники положительно оценивают своего руководителя, отмечая его способности ясно и чётко ставить задачи перед подчинёнными, способность организовать деятельность и оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности. Работники с уважением относятся к руководителю, взаимодействие между ними осуществляется в формальной форме. Таким образом, стиль управления данного руководителя организацией можно отнести к либеральному.

Определяя источники коммуникации, с помощью которых работники получают информацию о жизни организации большинство отметили вариант – от своего непосредственного руководителя, так считают (50%), от руководителя, коллег, из писем, приказов, распоряжений информацию получают (40%), пользуются всеми этими источниками и сайтом комбината всего (10%).

Контроль на комбинате в основном основан на выполнении рабочего плана, так ответило (73%) респондентов, а (27%) утверждают, что контроль основан на показателях сбыта продукции (рисунок3).



Выполнение рабочего плана

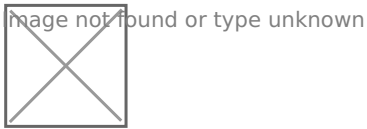
Показатели сбыта продукции

Рисунок 3 – Показатели осуществления контроля на предприятии, %

На комбинате существует и та и другая форма контроля, но следует отметить, что деятельность сотрудников строго планируема, и контроль соответственно осуществляется выполнением либо же невыполнением рабочего плана. В конце каждого месяца начальники цехов готовят отчёт о выполнении их бригадой рабочего плана и отчитываются перед руководством.

Если говорить о мотивированности работников и цели выполнения ими данной работы, то следует отметить, что большинство работают, чтобы удовлетворить свои материальные потребности (64%), а (26%) опрошенных работают, так как

получают удовлетворение от труда, (10%) респондентов предложили другие варианты (рисунок 4).



Материальные потребности

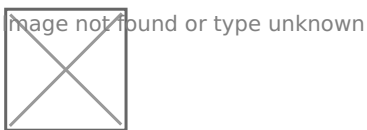
Духовное удовлетворение от труда

Другое

Рисунок 4- Цель осуществления рабочими труда на предприятия, %

Таким образом, основной целью осуществления труда на предприятии является удовлетворение материальных потребностей, люди работают, чтобы прокормить семью. Несмотря на то, что основной целью рабочих является получение прибыли, респондентам было трудно ответить однозначно, так для многих работа на предприятии – это не рутинный труд, направленный только на получение заработной платы, но и одновременное удовлетворение духовных потребностей, так как, занимаясь любимым трудом, люди получают духовное удовлетворение. Некоторые респонденты даже отразили данный фактор в графе другое следующим образом: «и деньги, и духовное удовлетворение», «вместе», «моя работа приносит мне и удовольствие и деньги».

Так же большинство отметили, что их поощряют за хорошо и своевременно выполненный рабочий план (73%), а (27%) ответили, что их поощряют за инициативность и творческий подход к работе (рисунок 5).



Выполненный

рабочий

план

%

Инициативность и творческий подход к работе

Рисунок 5 – За что в основном поощряют работников комбината, %

Таким образом, работников поощряют за хорошо и своевременно выполненный рабочий план, деятельность рабочих строго планируется и в зависимости от нормы выработки плана рабочей бригады выплачивается заработная плата. Наименьшее количество респондентов отметили, что работников в основном поощряют за инициативность и творческий подход к работе, это прежде всего объясняется областью деятельности комбината, который специализируется на выполнении строительных работ, которые не имеют отношения к творческой деятельности.

Также для определения этапа жизненного цикла, на котором находится организация, был рассмотрен такой показатель, как степень готовности к риску комбината, который позволяет прогнозировать будущее комбината и определить продолжит ли он своё существование, если возникнут какие-либо проблемы. Итак, степень готовности к риску комбината большинство респондентов определили как среднюю (50%), (43%) считают, что она высокая и (7%) ответили – низкая (рисунок 6).

Таким образом, большой процент респондентов отмечают, что у комбината есть все возможности противостоять проблемам, продолжить своё существование. То есть организация в полной мере готова к риску, способна преодолеть все проблемы. Это объясняется тем, что комбинат занимает прочные позиции на рынке, его положение стабильно во всех отношениях и комбинат имеет резервы, которые помогут справиться со всеми трудностями.

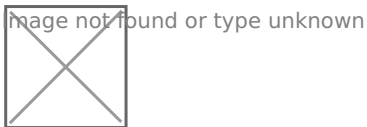


Рисунок 6 – Степень готовности к риску организации, %

Выявляя отношение работников к организации, большинство ответило, что работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага (46%), так же большой процент опрошенных ответили, что организация – родной дом для работника, так считают (30%)

На вопрос: «Каким вы видите будущее комбината?», большинство ответили, что комбинат занимает прочные позиции на рынке, его будущее безупречно (66%) (рисунок 7).

Итак, большинство опрошенных считают, что комбинат ждёт безупречное будущее. Это прежде всего объясняется тем, что наблюдается увеличение показателей, характеризующих экономическое развитие организации, возрастает спрос на продукцию, производимую комбинатом, за последние три года комбинат расширил своё производство и ещё и более укрепил свои позиции на рынке труда.

Image not found or type unknown



Рисунок 7 – Оценка работниками будущего комбината, %

Таким образом, с целью определения этапа жизненного цикла Агропромышленного строительного комбината Гулькевичского (ОАО АПСГ) были рассмотрены такие показатели как: стиль управления руководителем организацией, формы взаимосвязей между руководителем и подчинёнными, формы контроля на предприятии, степень готовности к риску организации, цели работника при осуществлении им трудовой функции, мотивированность работника, принципы взаимоотношений между работником и организацией, оценка работником будущего организации. Но этого недостаточно, чтобы исследовать жизненный цикл организации и определить этап, на котором она находится. Поэтому в рамках данной работы был также проведён анализ динамики экономических показателей Агропромышленного строительного комбината Гулькевичского (пункт 2.1) и проведено интервью с руководителем организации (приложение В), (аудиозапись прилагается).

В ходе проведённого интервью была получена информация о возрасте организации и численности сотрудников. Комбинат существует и функционирует с 1966 г., т.е. 45 лет, численность работников 2500 человек.

Если говорить о жизненном цикле организации, то, по мнению руководителя, комбинат из фазы бурного развития переходит на этап зрелости, т.е. в данный момент осуществляется процесс перехода. Это руководитель обосновал тем, что в последнее время наблюдается высокий рост экономических показателей организации, увеличивается производство и спрос на продукцию, расширяется спектр работы комбината (строительство многоэтажных домов, добыча полезных ископаемых, открылся цех по производству строительной плитки, в будущем к 2013 году комбинат планирует обеспечить, комбинат обслуживает и сотрудничает со строительными объектами в г. Сочи, г. Новороссийске, г. Краснодаре, г. Анапе и других городах причём не только Краснодарского края, это и Ростовская область и

Ставропольский край и многие другие.

На этом этапе организацию характеризует: более квалифицированный персонал, возможность обучения на предприятии, (хотя в 80-х этого не было), Новое высокоэффективное оборудование. Организация расширяет спектр своих работ, появляются новые ветви деятельности. Можно сказать, что комбинат на данном этапе занимает прочные позиции по экономическим показателям и на рынке труда пользуется большим спросом.

На вопрос: «Какой вы руководитель и каков стиль управления вами организацией?». Респондент ответил, что он придерживается либерального стиля управления организацией, хотя всё зависит от ситуации. Бывают такие моменты, когда необходимо единолично и жёстко принимать решения. Но в большинстве случаев консультируется с подчинёнными, которые также принимают участие в выработке решения.

По его мнению, работник должен относиться к организации, как к своему дому, а организация в свою очередь должна проявлять заботу о подчинённых. Данный принцип в полной мере осуществляется на предприятии. В организации созданы все условия для благоприятной работы: на территории предприятия открылся центр психологической поддержки и здоровья трудящихся, работники могут пройти полную медицинскую диагностику и соответствующее лечение на предприятии, отправиться в санаторий с целью улучшения состояния здоровья. Предприятием предусмотрены премиальные за хорошо выполненный план работы, также в праздничные дни. На предприятии работник может пройти обучение по соответствующим специализациям: слесарь, токарь, монтажник, крановщик, моляр, сварщик и т.д.

Структура комбината – линейно функциональная. Она включает в себя генерального директора, заместителя директора по строительству, и заместителя директора по промышленности, в их подчинении находятся начальники цехов, которые контролирует деятельность работников на местах (в цехах).

Так же в ходе проведённого интервью было выяснено, что деятельность на комбинате строго планируема и контролируема. В конце месяца сдаются отчёты о проведённой работе. Финансовый контроль на предприятии отражается в бухгалтерской отчётности комбината, которая включает: отчёт о прибылях и убытках, отчёт об изменении капитала, отчёт о движении денежных средств, учёт материально-технического снабжения и сбыта, учёт сырья, учёт расчётов, учёт

производственных запасов и т. д.

Если говорить о показателях сбыта продукции и темпе роста комбината за последние пять лет, то можно проследить положительные изменения, это отражается в увеличении спроса на продукцию комбината, товар предлагаемый предприятием становится всё более и более востребованным. Это объясняется ещё и тем, что Агропромышленный строительный комбинат Гулькевичский расширяет спектр предлагаемых им услуг, что выражается в расширении производства, теперь строятся не только малоэтажные дома, но и многоэтажные, строятся гостиничные здания с внутренней отделкой, здания, предназначенные для ведения сельского хозяйства (здания ферм, мельниц, хранилища зерна и других сельхоз материалов), комбинат выполняет крупный заказ в г. Сочи.

Таким образом, показатели сбыта продукции и темпы роста комбината весьма высоки. И, по мнению руководителя организации, ещё будут увеличиваться. Комбинат занимает прочные позиции на рынке труда. С экономической и производственной точки зрения его положение стабильно. У организации достаточно накоплено резервов для дальнейшего безупречного существования.

Подводя итоги проведённого исследования, можно сделать следующие выводы: структура комбината строго иерархирована, на комбинате жесткое планирование и контроль деятельности, комбинат существует и функционирует более 15 лет, темп роста комбината и показатели спроса значительно увеличились, комбинат занимает прочные позиции на рынке труда, его положение стабильно. Степень готовности комбината к риску – высокая, на комбинате давно разработано дерево целей и миссия организации. Все эти показатели свидетельствуют о том, что организация находится на этапе зрелости. Но как было отмечено руководителем организации и выявлено в ходе анализа финансовой отчётности комбината, предприятие ещё продолжает активно наращивать мощности, сравнивая показатели за 2014, 2015 и 2016 годы, прослеживается тенденция увеличения прибыли, растёт темп продаж, расширяется производство. Таким образом, вернее будет сказать что на данный момент осуществляется переход из стадии бурного развития в стадию зрелости, что также было подтверждено и в ходе интервью с руководителем организации.

Таким образом, гипотеза данного исследования была полностью подтверждена в практической части работы. И следует дополнить, что также была доказана взаимосвязь между жизненным циклом данной организации и процессом трансформации организационных структур. На данном комбинате это выражается в

том, что в связи с бурным развитием организации и продвижением её на этап зрелости, наблюдается расширение производства, появляются новые структурные компоненты (цеха) в связи с увеличением спроса на продукцию, в 2014 году было куплено новое оборудование для производства тротуарной плитки и был открыт цех для её производства, хотя в 2005 году комбинат из-за нехватки ресурсов, а следовательно невозможности приобретать материалы и оплачивать труд рабочим был вынужден отказаться от реализации этого плана. На сегодняшний день Агропромышленный строительный комбинат значительно укрепил свои позиции и планирует к 2012 году открыть новые филиалы по производству тротуарной плитки, арматуры, бетонных конструкций, металлических каркасов в городе Новороссийске.

Подводя итоги, следует отметить, что изучение жизненного цикла организации и трансформации её жизненных структур с помощью концепций жизненных циклов позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций на том или ином этапе развития организации, а значит даёт возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, жизненный цикл организации представляет собой период, в течение которого она проходит определённую последовательность состояний (создание, развитие, стагнация, упадок). Эти состояния, как показывает практика, не являются чем-то случайным. Их смена вполне закономерна, более того, в большинстве случаев она бывает прогнозируема. И всякая организация на протяжении своей деятельности претерпевает ряд универсальных изменений, т. е. смену вполне устойчивых фаз.

Прогнозируя переход организации на тот или иной этап жизненного цикла, можно предвидеть её дальнейшее развитие, чтобы сконцентрировать усилие на тех задачах, которые на этом этапе необходимо решить в первую очередь.

Поэтому руководству важно знать на каком этапе жизненного цикла находится та или иная организация.

Для достижения этой цели необходимо рассматривать такие показатели как: возраст, размер организации, численность сотрудников, темп роста отрасли, организационную структуру, систему контроля, стиль управления организацией,

формализацию, лидерство, культуру, степень готовности к риску, экономические показатели производства. И соответственно, все эти данные будут изменяться, трансформироваться с переходом организации с одного этапа жизненного цикла на другой, а по их общей характеристике можно определить на какой фазе развития находится предприятие на этапе рождения, бурного развития, зрелости или же упадка.

Проводя социологическое исследование, с целью выявления этапа жизненного цикла организации на котором находится Агропромышленный строительный комбинат Гулькевичский (ОАО АПСКГ), были рассмотрены и проанализированы приведённые выше показатели, и по обобщенной модели жизненных циклов организации, которая приобрела сильную теоретическую поддержку в работах Грейнера и Хэнкса, её ещё называют пятиэтапной, так как она включает этап рождения, бурного развития, зрелости, диверсификации и упадка, определили, что комбинат находится в стадии перехода с бурного развития к зрелости.

Следует отметить, что изучение жизненного цикла организации и трансформации её жизненных структур с помощью концепций жизненных циклов позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций на том или ином этапе развития организации, а значит даёт возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Итак, на этапе зрелости организация характеризуется: формализацией правил, возрастанием роли высшего руководства, роли в иерархии системы; структура относительно стабильна, организация устойчива и начинает увеличивать выпуск продукции, выявляются все новые резервы развития. Структура усложняется, появляются новые элементы в системе организации.

Прогнозируя ситуацию и переход организации из стадии развития в стадию зрелости, можно также предвидеть, что от быстрого роста разнообразия элементов система начнёт терять свою целостность. Таким образом, у организации появляется возможность подготовиться к устранению данной проблемы, например, децентрализация принятия решений может на время исправить ситуацию, т. е. определение этапа жизненного цикла организации даёт возможность руководителям видеть нынешнюю и будущую картину развития предприятия. Ведь кризисы подстерегают организацию на всех этапах без исключения, поэтому очень важно определение жизненного цикла для каждой организации, с целью разработки стратегических планов борьбы с проблемами на предприятиях и во избежание смерти организации.

Следует также отметить, что тема данной работы является важной ещё и потому, что изучая жизненный цикл, необходимо касаться таких показателей как организационная культура, экономическое развитие предприятия, организационная структура, стиль управления организацией, принципы взаимоотношений между работником и работодателем, коммуникации в организации, мотивированность работников, контроль на предприятии и т.д. И зачастую, затрагивая ту или иную тему, выявляется множество проблем на предприятии, которые также требуют дальнейшего изучения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. - Питер, 2012. - 384с.
2. Батишев В. Батищев В. Отбор специалистов коммуникативного профиля [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://milpsy.effcon.ru>
3. Бэрн Р., Бирн Д., Джонсон Б. Социальная психология: ключевые идеи. СПб.: Питер, 2013. - 326с.
4. Бэрн Р., Керр Н., Миллер Н. Социальная психология группы: процессы, решения, действия. СПб.: Питер, 2013. - 512с.
5. Глик Д.И. Подбор торгового персонала -М.: Альфа-Пресс, 2012.- 216с.
6. Горбатенко А.С. Методика определения структуры малой группы с помощью формализованного анализа межличностных выборов // Вопр. психол., 2014. № 4. С. 112-118.
7. Деркач А.А., Калинин И.В. , Синягин Ю.В. Стратегия подбора и формирования управленческой команды - М.: РАГС, 2015.- 329с.
8. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности. М.: МГУ, 2009. - 421с.
9. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. - Н.Новгород: НИМБ,2016 - 345с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом - Нижний Новгород: НИМБ, 2016.- 1032с.
11. Ерёмкина И.Ю. Технологии управления развитием человеческих ресурсов организации. - Монография. - М.: Изд-во АТиСО, 2016. - 347с.
12. Жданкин Н.В. Мотивация персонала: измерение и анализ - М.: Финпресс, 2015.- 272с.
13. Журавлёв П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами - М.: Экзамен, 2016 .- 329с.
14. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом - М.: Инфра- М, 2012 .- 336с.
15. Иванникова Н.Н., Кошелёв А.Н. Подбор торгового персонала - М.: Научная книга, 2016.- 287с.

16. Иванова С. Искусство подбора персонала. — М.: Альпина бизнес букс, 2012.- 187с.
17. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. — М.: Олимп Бизнес, 2016.- 218с.
18. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности – М.: Информ-знание, 2015.- 329с.
19. Карташова С.А. , Одегов Ю.Г , Кокорев И.А. Трудоустройство : поиск работы – М.: Экзамен, 2014. – 410с.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.

Приложение А

Программа социологического исследования

1.Методологический раздел

Проблемная ситуация. выбранной темы заключается в том, что любая организация зарождается, развивается, добивается определённых успехов, но в конце концов гибнет, проходит через определённые этапы, именуемые жизненным циклом организации. 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.

Переход от одного этапа к другому является предсказуемым, а не случайным. Именно поэтому актуально на сегодняшний день понятие жизненного цикла организации как предсказуемых изменений с определённой последовательностью состояний в течение времени. Следует отметить, что изучение жизненного цикла организации и трансформации её жизненных структур с помощью концепций жизненных циклов позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций на том или ином этапе развития организации, а значит даёт возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Проблема исследования. Отсутствие информации у руководства организации и её работников о том, на каком этапе ЖЦО она находится не даёт в полной мере прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций на том

или ином этапе развития организации, а значит пропадает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Объект исследования. Агропромышленный комбинат Гулькевичский

Предмет исследования. Жизненный цикл организации и процесс трансформации организационных структур.

Цель исследования. Учитывая актуальность и степень изученности проблемы, основной целью исследования является выявления этапа ЖЦО на котором находится организация

Задачи исследования:

1. Выявить этап ЖЦО, на котором находится данная организация.
2. Определить основные характеристики, присущие организации на этом этапе.
3. Определить стиль управления руководителем организацией;
4. Определить отношение работника к организации;
5. Определить форму осуществления контроля на предприятии;
6. Определить степень готовности к риску организации;
7. Определить мотивированность работника к труду;
8. Определить цели осуществления работником трудовой функции;
9. Определить источники коммуникации на предприятии;

Логический анализ

Интерпретация основных понятий:

Организация – это хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги для удовлетворения потребителей и получения прибыли.

Жизненный цикл организации (ЖЦО) – это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок. Сколько организаций, столько и разных типов жизненного цикла.

Этапы ЖЦО. В структуре любой организации традиционно выделяют следующие этапы: создание, рост, зрелость и упадок.

2 Операционализация

СТРУКТУРНАЯ

Жизненный цикл организации

	Характерные черты этапов жизненного цикла организации:	Факторы влияющие на жизненный цикл организации:
Этапы жизненного цикла организации:		
-рождение;	-на стадии рождения (создания) - творческий процесс, формулирование миссии, дерева целей и функций;	- структура организации (иерархическая, линейная, линейно-штабная, матричная, дивизиональная);
-рост;	- на стадии роста – формирование коллектива, развитие коммуникаций, активные контакты и высокие обязательства;	- стиль управления организацией (авторитарный, тоталитарный, демократический, либеральный);
-зрелость;	- на стадии зрелости – формализация правил, высокая роль руководства, структура стабильна;	- организационная культура (клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная);
- упадок.	- на стадии упадка – уменьшение спроса на продукцию и услуги организации, с сокращением рынка.	-размер организации, темп продаж и тд

ФАКТОРНАЯ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

Субъективные

Объективные

- мотивированность работника;
- опыт работы;
- удовлетворённость трудом и отношение работника к труду;
- психологический тип работника.

- стиль управления организацией;
- возраст организации;
- размер организации;
- форма организационной культуры;
- структура организации;
- экономическое развитие города;
- спрос на рынке труда.

Гипотеза исследования. Организация находится на этапе зрелости. Ей присущи следующие характеристики: строго иерархизирована организационная структура; организация существует и функционирует более пятнадцати лет; руководитель жестко контролирует работу сотрудников; деятельность комбината жестко планируема; на рынке организация занимает прочные позиции; организационная культура иерархического типа.

1. Методический раздел

Обоснование выборки. В соответствии с целями исследования были подобраны 30 респондентов в возрасте от 20 до 50 лет, все респонденты являются работниками Агропромышленного строительного комбината Гулькевичского.

Обоснование методов. При проведении данного исследования был использован метод тестирования с работниками организации и личного интервью с руководителем комбината, так как в соответствии с целями исследования они являются наиболее оптимальными

Логический анализ инструментария

Операциональные понятия индикаторы		Тип измерения шкалы	Номер вопроса анкеты
Принятие управленческих решений	Способы принятия управленческих решений	номинальная	1
Контроль в организации	Показатели осуществления контроля	номинальная	2
Информация о жизнедеятельности организации	Источники получения информации	номинальная	3
Взаимодействие между рабочими и руководителями	Формы осуществления взаимодействия	номинальная	4
Отношение работника к труду	Жизненная позиция работников по отношению к труду	номинальная	5
Оплата труда	Показатели, за которые работодатель поощряет работников	номинальная	6
Отношение работника к организации	Оценка будущего организации	номинальная	7
Деловые качества руководителя	Оценка деловых качеств руководителя	номинальная	8

Отношение между работником и организацией	Принципы, на кот. строятся отношения между работником и организацией	номинальная	9
Готовность организации к риску	Оценка степени готовности к риску организации	номинальная	10

Схема обработки информации:

- 1) для определения стиля управления руководителем организацией – линейное распределение по вопросам: 1, 8, 4.
- 2) для определения отношения работника к организации – линейное распределение по вопросам: 7, 9, 10;
- 3) для определения форм контроля на предприятии – линейное распределение по вопросу 2;
- 4) для определения степени готовности к риску организации – линейное распределение по вопросу 1;
- 5) для определения мотивированности работника к труду – это линейное распределение по вопросам: 5, 6.
- 6) для определения источников коммуникации в организации – линейное распределение по вопросу 3.

Приложение Б

Бланк анкеты социологического исследования

Цель опроса – исследование жизненного цикла организации, выявление этапа жизненного цикла, на котором она находится.

Инструкция: Подписывать анкету не нужно, мы гарантируем **строгую анонимность**. Внимательно прочтите вопросы и выберите один вариант ответа, выбранный вариант ответа аккуратно обведите в кружок или напишите свой ответ в графе другое.

НАДЕЕМСЯ, ЧТО ВЫ ОТВЕТИТЕ НА ВСЕ ВОПРОСЫ. ЗАРАНЕЕ БЛАГОДАРИМ ВАС!

1) Каким образом ваш непосредственный руководитель принимает управленческие решения?(выберите один вариант ответа).

1.Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу.

2.Руководитель консультируется с подчинёнными, которые получают возможность принимать участие в выработке решения.

3.Другое _____

2) На чём в основном основан контроль на комбинате? (выберите один вариант ответа).

1. Выполнении рабочего плана.

2 .Показателях сбыта продукции.

3. Финансовых показателей в бухгалтерской отчётности.

5. другое _____.

3) Откуда вы получаете информацию о жизни вашей организации? (можно отметить несколько вариантов ответа).

1. От своего непосредственного руководителя.

2. От коллег.

3. Из писем, приказов, распоряжений.

4. На сайте комбината.

5. Другое _____

4) В какой форме чаще всего осуществляется взаимодействие между рабочими и руководителями комбината? (выберите один вариант ответа).

1. Формальные, безличные.

2. Неформальные, личные.

5) Какое из высказываний соответствует вашей позиции? (выберите один вариант ответа).

1 Я работаю, так как получаю удовлетворение от работы.

2 Я работаю, чтобы удовлетворить свои материальные потребности.

4 другое _____

6) На Ваш взгляд, за что поощряют работников комбината? (выберите один вариант ответа).

1. Инициативность и творческий подход к работе.

2. Хорошо и своевременно выполненный рабочий план.

3. Другое _____

7) Каким Вы видите будущее комбината? (выберите один вариант ответа).

1. На мой взгляд, у комбината нет будущего, т .к. все ресурсы исчерпаны

2. Комбинат будет существовать, если сейчас решить все проблемы.

3. Комбинат занимает прочные позиции на рынке, его будущее безупречно.

4. Ничего не изменится, будет работать так же, как и сейчас.

5. В будущем наш комбинат ждёт процветание и успех.

6. Другое _____

8) Какими деловыми качествами обладает ваш непосредственный руководитель? (можно отметить несколько вариантов ответа).

1. Способность ясно и чётко ставить задачи перед подчинёнными;

2. Способность умело организовать деятельность;

3. Способность оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности;

4. В своей области наш руководитель отличный специалист;

5. Другое _____

9) Если положение на комбинате ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? (можно отметить несколько вариантов ответа).

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из организации.
7. Другое _____

10) На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? (выберите один вариант ответа).

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
5. Другое: _____

11) Как Вы оцениваете степень готовности к риску комбината? (выберите один вариант ответа).

1. Степень готовности комбината к риску низкая. Малейшие проблемы приведут к разорению и закрытию комбината.

2.Высокая. Комбинат занимает прочные позиции на рынке, его положение стабильно во всех отношениях.

3.Средняя. Думаю, у комбината ещё есть резервы, которые помогут справиться с проблемами.

СООБЩИТЕ НЕСКОЛЬКО СВЕДЕНИЙ О СЕБЕ

12) Ваш пол?

1.Муж.

2 Жен.

13) Стаж работы на комбинате?

14) Ваш возраст?

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!!!

Приложение В

Бланк интервью

Цель опроса – исследование жизненного цикла организации, выявление этапа жизненного цикла, на котором она находится

1) Сколько лет существует и функционирует Агропромышленный комбинат Гулькевичский?

2) Сколько работников, включая вспомогательный персонал, работают в организации?

3) Если говорить о жизненном цикле организации, то на каком этапе, на Ваш взгляд, находится комбинат? Рождения? Развития? Зрелости? Упадка?

4) Таким образом, по - Вашему мнению, комбинат находится на этапе....., а какие черты характеризуют организацию на данном этапе?

5) Если говорить о стратегическом планировании комбината, то доминирует: предпринимательский подход, адаптивный подход или жесткое планирование деятельности?

6) Какой Вы руководитель? Выберите одну позицию.

1. Единолично принимаю решения, жестко определяю деятельность подчинённых, сковывая их инициативу.

2. Консультируюсь с подчинёнными, которые получают возможность принимать участие в выработке решения.

3. Другое _____

7) Чем объясняется выбор Вами именно такой стратегии управления организацией?

8) На чём основан контроль организацией? И каким образом он осуществляется?

9) Что Вы можете сказать о темпе развития комбината и темпе роста продаж? Как изменились эти показатели по сравнению с предыдущими годами?

10) Какова структура комбината?

11) Как Вы считаете на какой стадии развития находится комбинат? (выберите один вариант ответа).

1. На стадии рождения и последующего младенчества. для этой стадии характерны творческий процесс, формулирование миссии, дерева целей и функции.

2. На стадии роста, так как именно сейчас активно формируется коллектив, развиваются коммуникации, активные контакты и высокие обязательства.

3. Стадия зрелости, стабилизации. организация устойчива и начинает увеличивать выпуск продукции, выявляются все новые резервы развития. Структура усложняется, появляются новые элементы в системе-организации.

4. На стадии упадка. уменьшение спроса на продукцию и услуги организации. Руководство компании активно ищет выход из кризиса.

12) Каким Вы видите будущее комбината?

13) На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? (выберите один ответ).

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3 Работник приходит в организацию для самореализации. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность

4 .Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5. Другое: _____

14) Как Вы оцениваете степень готовности к риску комбината? (Выберите один вариант ответа).

1.Сепень готовности комбината к риску низкая. Малейшие проблемы приведут к разорению и закрытию комбината.

2.Высокая. Комбинат занимает прочные позиции на рынке, его положение стабильно во всех отношениях.

3.Средняя. Думаю, у комбината ещё есть резервы, которые помогут справиться с проблемами.

15) Коммуникации в данной организации представлены в формальных или же неформальных формах?

16) Чего комбинат достиг за последние пять лет? Какие изменения, трансформации произошли в его организационной структуре?

17) Каковы планы и перспективы комбината в будущем?

БОЛЬШОЕ СПАСИБО!

ВЫ НАМ ОЧЕНЬ ПОМОГЛИ!

Приложение Г

Схема организационной структуры комбината

Генеральный директор

Зам. ген. дир. по промышленности

Нач.

Цеха 2

Нач.

Цеха

3

Зам. ген. дир. по строительству

Нач

Цеха

7

Нач

Цеха

8

Нач Цеха

6

Нач.

Цеха

5

Нач.

Цеха

4

Нач.

Цеха 1

Цех 1 - строительный цех.

Цех 2 - отдел капитального строительства.

Цех 3 - проектно-сметный отдел.

Цех 4 - завод объёмно-блочного домостроения;

Цех 5 - комплекс ЖБИ.

Цех 6 - деревообрабатывающий цех.

Цех 7 - механизации и автотранспорта.

Цех 8 - горный цех.

Цех 9 - ремонтно - механический цех.

Цех 10 - паросиловой цех.

Цех 11 - отдел техники безопасности и санитарии.

Цех 12 - производственный отдел и лаборатория.

Приложение Е

Тест по типам культур Ч. Ханди

По итогам теста можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть, насколько она совпадает с субкультурой отдела.

1. Решения принимаются теми, кто:

- А) имеет большую, чем у других, власть
- Б) уполномочен по должности
- В) более компетентен в вопросе
- Г) стремится принять на себя ответственность

2. Ресурсы распределяются, исходя из:

- А) единоличного решения руководителя
- Б) существующих правил и процедур
- В) интересов дела

Г) удобства исполнителей работы

3. Хороший сотрудник – это:

А) исполнительный, дисциплинированный

Б) четко выполняющий свои обязанности

В) инициативный, мотивированный на результат

Г) лояльный, приятный в общении

4. Поощрения и наказания определяются, исходя из:

А) решения руководителя

Б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка

В) специфики ситуации и типа личности сотрудника

Г) интересов персонала

5. Хороший коллектив – это:

А) дисциплинированный

Б) хорошо структурированный и профессиональный

В) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки

Г) дружный, веселый

6. Успеха добиваются люди:

А) хорошо понимающие установки руководства

Б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам

В) мотивированные и развивающиеся

Г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми

7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что:

А) недостаточно контроля

Б) недостаточно четко составлены должностные инструкции

В) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат

Г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен

8. Хороший руководитель:

А) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием

Б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня

В) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес

Г) создающий позитивную атмосферу в коллективе

ответы: А - культура власти, Б - роли, В - задачи, Г - личности