

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

В настоящее время в науке уделяется большое внимание организационному развитию. Еще в 60-х годах прошлого века было предложено рассматривать организацию в терминах «личности», а развитие организации стали сопоставлять с развитием человека. При этом под развитием организации понимают естественный, закономерный процесс, или то, что в литературе называют «жизненным циклом организации». Такой подход обусловлен тем, что понятие о жизненном цикле организации помогает выделить этапы, через которые проходит организация, и прогнозировать проблемы, характерные при переходе от одного этапа к другому.

Актуальность данной темы заключается в том, что модель жизненного цикла организации может служить важным и эффективным инструментом ее диагностики, как способствуя устранению текущих трудностей, так и позволяя компаниям своевременно осуществлять стратегические преобразования для обеспечения цикличности и, в конечном счете, безграничности их развития.

В наше время преобладающее место заняла идея взгляда на цикл как на единый процесс, последовательно проходящий через фазы подъёмов и кризисов, а не просто как на случайную последовательность. Поэтому предметом исследования является весь цикл и отдельные его стадии.

Объектом исследования является: Отдел народного образования администрации города Павлово Павловского района.

Цель работы – выявить закономерности в развитии организаций.

Для достижения указанных целей нами были поставлены и решены следующие задачи:

1. дать определения и характеристику жизненным циклам и стадиям развития организаций;

2. установить связь между жизненным циклом организации и товара;
3. рассмотреть модели развития организаций;
4. рассмотреть жизненный цикл организации на примере РОНО

Необходимо отметить, что в работах по проблемам жизненного цикла организации изучен ряд вопросов, которые могут быть полезны при разработке конкретных инструментов организационной диагностики и анализе ее результатов. Базовым пособием для изучения темы стали труды Мильнера Б. З. Кроме того, теория жизненных циклов обширно описана в работах Балашовой Е., Емельянова Е. Н. и др. Ряд работ посвящен общим проблемам жизненных циклов. Они заслуживают внимания, поскольку затрагивают общетеоретические проблемы (напр., работы Евграфова А.В. «Патологии на этапах жизненного цикла организации»). Для исследования данной темы использовались также периодические издания, такие как «Организационное развитие», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Социологические исследования» и др.

Таким образом, изучение жизненных циклов организаций и стадий их развития имеет важное значение в современном мире. Управленцы, рассматривающие жизнь организации, задумываются о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать развитие организации в будущем.

## **Глава 1. Жизненные циклы и стадии развития организаций**

### **1.1 Понятие и сущность жизненных циклов**

Теория жизненных циклов организации в настоящее время считается самостоятельной областью научных исследований. Тем не менее, за последние 20 лет изучение жизненных циклов организаций стало одной из наиболее популярных тем научных исследований в теории организации.

Рассматривая жизнь организации, следует задуматься о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать

развитие организации в будущем. Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются. Умеющие адаптироваться — процветают, негибкие — исчезают. Следовательно, руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организации.

Жизненным циклом организации можно назвать этапы развития и кризисы роста компании. Необходимо также отметить, что изменения в организации происходят не по схемам формальной логики, они зависят от множества внешних факторов. Так, организация может быть уподоблена живому организму. Моделирование ее развития может быть осуществлено с помощью теории жизненных циклов.

Жизненный цикл организации – это совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования.[1] Также, по мнению Мильнера, жизненный цикл организации представляет собой совокупность предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени[2] .

Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть — стадиями; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, — циклами развития[3] .

Как правило, специалисты, несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает следующие стадии (рис. 1.):

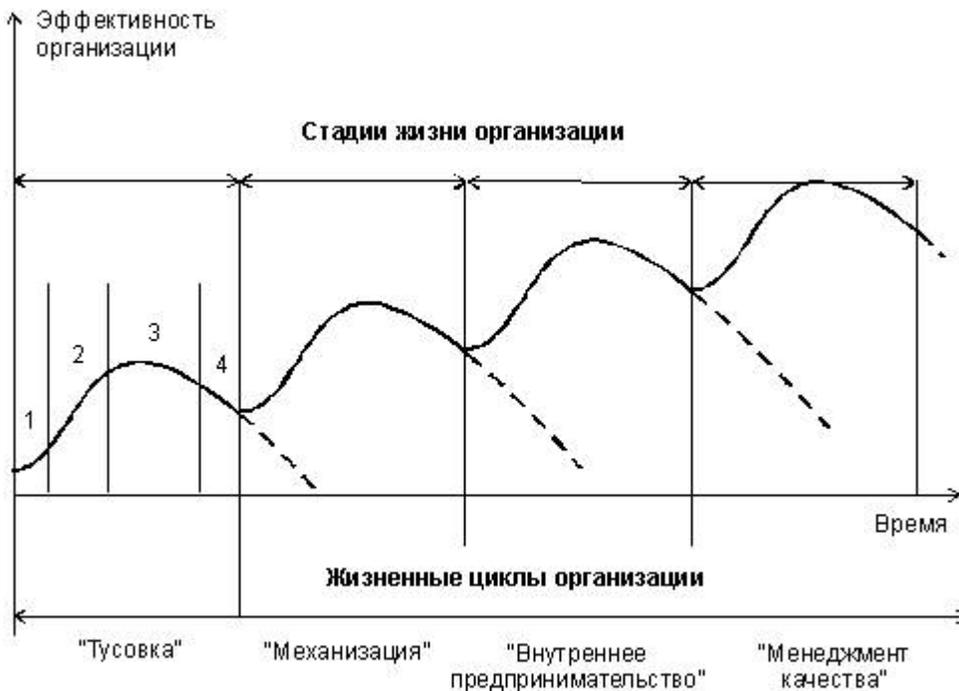


Рис. 1. Жизненные циклы организации

На рисунке обозначены цифрами стадии 1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост или «размножение», 3 — стабилизация, 4 — кризис (спад).[4]

Итак, жизненные циклы подразделяются на этапы:

$\frac{3}{4}$  «тусовка»;

$\frac{3}{4}$  «механизация»;

$\frac{3}{4}$  «внутреннее предпринимательство»;

$\frac{3}{4}$  «менеджмент качества» или «управление качеством».

1. Установка, характерная для цикла развития организации «тусовка», ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям. Особенности деятельности определены технологическим процессом, регламентом, руководителем; параметры деятельности фирмы малоизменчивы.

2. На этапе «механизации» постепенно накапливаются проблемы, которые приводят организацию к кризису. На этом этапе компания представляет собой хорошо отлаженный механизм. Снижение текучести кадров, мидл-менеджмент сформирован. Компания становится престижной, численность персонала растет:

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития «внутреннее предпринимательство», провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке.

А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа «управление качеством», связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать.

По мнению Мильнера, организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы (рис. 2) [5].

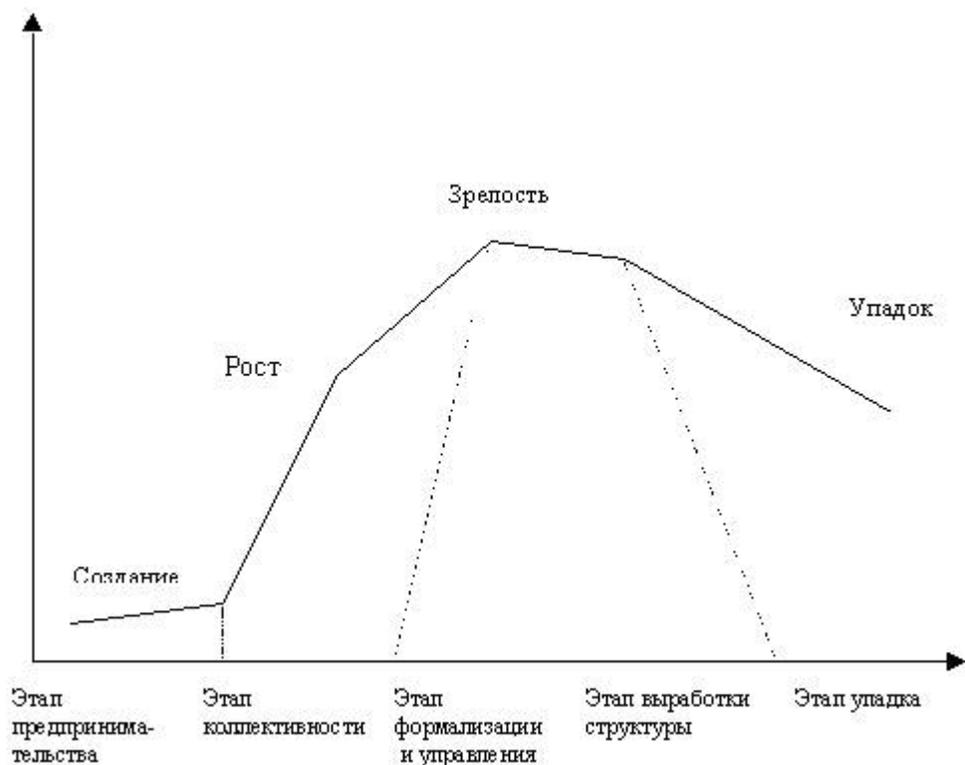


Рис. 2. Жизненный цикл организации

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается.

К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Несмотря на уникальность каждой компании, весь период ее существования можно разбить на основные этапы, через которые она проходит. Переход от одного этапа к другому связан с осуществлением изменений. Для того, чтобы облегчить проведение изменений и переход от одного этапа к другому, необходимо знать особенности каждого этапа в этой цепочке

Таким образом, взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией. Переходя к созданию условий для экономического роста, к обеспечению высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать тип управления, отвечающий особенностям и задачам этого этапа. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Исследуя организационные структуры управления предприятием, необходимо иметь в виду, что любая организация — это часть общества, являющегося органической системой <sup>[6]</sup>. На организацию распространяются и в ней проявляются законы общественно-экономической формации, в которой она существует, в организации воспроизводятся отношения этой формации. В то же время каждая организация имеет свой индивидуальный жизненный цикл который состоит из нескольких стадий и этапов.

## **1.2 Стадии развития организаций**

Как было уже отмечено, специалисты, несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает следующие стадии (рис.3)[7] :



Рис. 3. Стадии развития компании

На рисунке часть кривой, имеющая положительный наклон, отражает стадии создания, роста и зрелости организации, а другая ее часть с отрицательным наклоном — стадию упадка организации.

Первая стадия развития организации — ее формирование. На этой стадии для организации важно найти товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке и реализовать свой товар, то она может перейти во вторую стадию — интенсивный рост.

На этой стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии — стабилизации.

На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности

развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию — кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии информирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом.

В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50—60 лет.

Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год, а зачастую и несколько месяцев<sup>[8]</sup>.

Кроме того, анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития (прил. 1).

Мильнер Б. З. предлагает более детальный взгляд на стадии жизненного цикла организации (прил. 2).

Первый этап – детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий — в течение пяти лет своего существования. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями — здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Второй этап – отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом.

Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Третий этап – ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные Инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Четвертый этап – расцвет сил. Организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала — более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Пятый этап – полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то, что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения.

Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Шестой этап – старение. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям — все это, вместе взятое, создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

И последний этап – обновление. Организация в состоянии возродиться. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Так, на каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации.

## **1.3 Жизненный цикл товара**

Необходимо отметить, что многие специалисты связывают стадии жизненного цикла организации с жизненными циклами её товара. То есть жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с жизненным циклом продукции — временным интервалом, включающим несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени[9] .

Жизненный цикл товара - это процесс развития продаж товара и получения прибыли, состоящий из стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада (рис.5)

[10] .

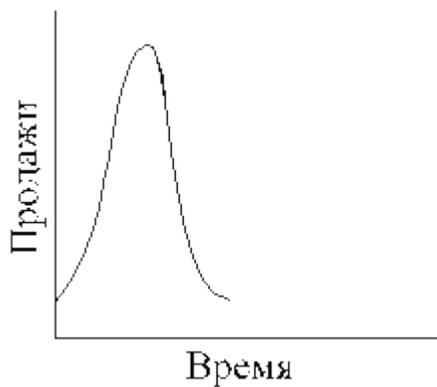
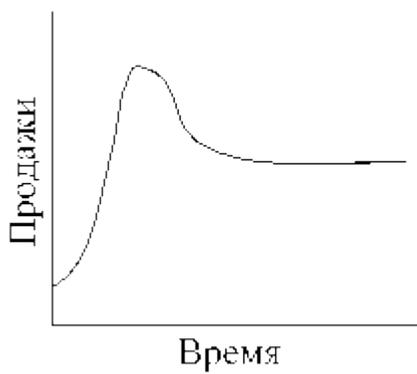


Рис. 5. Жизненный цикл товара

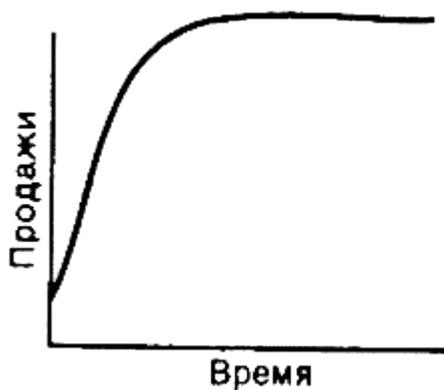
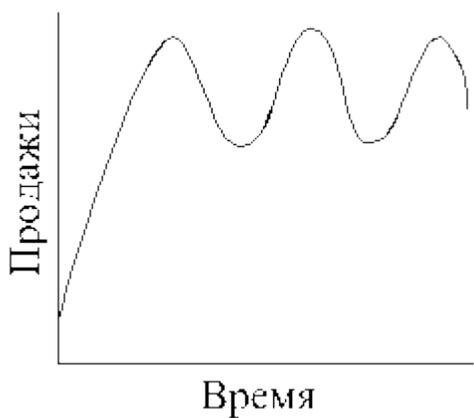
Представленный на рис. 6 жизненный цикл товара является традиционным. Примером такого жизненного цикла является производство молочного сорта мороженого. Оно появилось на рынке в конце 50-х - начале 60-х годов, затем после появления других сортов мороженого - эскимо, пломбир, ореховое, пломбир в шоколаде, крем-брюле и т. д. - постепенно было вытеснено.

Несмотря на то, что все товары проходят стадии внедрения, роста, зрелости и упадка, тем не менее, их продолжительность и темпы перехода от одной к другой могут существенно отличаться. Внимательное наблюдение за рынками различных товаров, будь то бытовая или сельскохозяйственная техника, модная одежда показывает, что жизненные циклы будут иметь свои особенности, которые продиктованы как их функциональными особенностями, так и поведением потребителей.

Однако в жизни приходится сталкиваться с многочисленными примерами отклонений от классической кривой жизненного цикла, некоторые из них приведены на рис.6[11] .

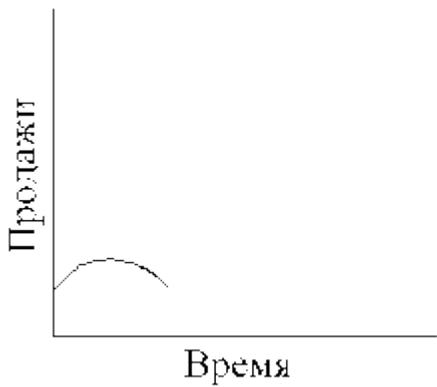
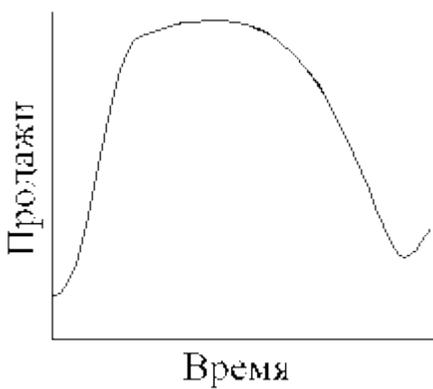


**Продолжительное увлечение**    **Вспышка**



**Сезонность или мода**

**Бум**



**Возобновление или ностальгия**    **Провал**

## Рис. 7. Виды жизненных циклов товаров

«Продолжительное увлечение» или «Бум», описывает популярный товар со стабильным сбытом на протяжении длительного времени. Гречневая крупа, пользуется повышенным спросом у населения. Получив хозяйственную независимость, колхозы, совхозы, фермеры, ориентируясь на рынок, стали больше ее производить. Потребность рынка в этом продукте еще не удовлетворена, и в перспективе можно ожидать дальнейшего увеличения его производства.

«Вспышка» характеризует товары, продажа товара вначале стремительно возрастает, а затем столь же резко падает.

«Сезонность или мода», имеет место, когда товар хорошо продается в течение периодов, разнесенных во времени. Реализация продукции растениеводства связана со сменой времен года и сезонов производства (реализация плодоовощных соков, прохладительных напитков в летнее время или сахара и период массового домашнего консервирования).

«Продолжительное увлечение» проявляется таким же образом, за исключением того, что «остаточный» сбыт продолжается в размерах, составляющих лишь часть прежнего объема реализации.

«Возобновление» или «Ностальгия» характеризует продукт, на который по истечении определенного времени спрос возобновляется (производство кумыса и других национальных напитков и блюд).

«Провал» раскрывает обычно поведение товара, который вообще не имеет рыночного успеха.

Каждая стадия любого жизненного цикла имеет собственные характеристики и требует различных маркетинговых подходов. Их краткая характеристика приведена в прил. 3.

Рассматривая жизненный цикл товара, необходимо ограничить временные отрезки продолжительности той или иной стадии (фазы) (табл. 8).

### Таблица 8

Жизненный цикл товара

№ развития фазы	Фаза	Описание фазы
1	Внедрение	От начала производства до границы безубыточности
2	Рост	От границы безубыточности до середины жизненного цикла
3	Зрелость	От середины жизненного цикла до начала освоения нового изделия (аналога)
4	Падение	От начала производства нового изделия (аналога) до конца производства данного товара

Кроме того, необходимо отметить, что на первой стадии – внедрение – сбыт продукции, как правило, убыточен, покупатель инертен, объем продаж низок, маркетинговые расходы велики. Появление нового товара связано с необходимостью преодоления сложившихся привычек покупателей. Например, еще сравнительно недавно такие продовольственные товары как порошковое молоко, свежемороженые овощи и фрукты, растворимый кофе имели определенные трудности со сбытом. Усилия направляются на тех покупателей, которые в наибольшей степени готовы купить товар. На этой стадии производитель стимулирует спрос, осуществляет продвижение товара, различные исследования. Эта стадия характеризуется большими затратами и низкими прибылями.

На стадии роста происходит резкое увеличение объема продаж и прибыли. Стабилизируются цены, сокращаются издержки на единицу продукции, следовательно, возрастают доходы на вложенный капитал. Но одновременно с этим происходит увеличение числа конкурентов, и производитель вынужден вкладывать дополнительные средства в продвижение товара для конкурентной борьбы.

Стадия зрелости характеризуется достижением стабильного объема продаж. Это самая длительная стадия жизненного цикла товара. Повышения объема продаж на этой стадии можно добиться путем усовершенствования товаров, повышения их

привлекательности, снижением цен.

На стадии спада происходит постепенное уменьшение объемов продаж и прибыли по причинам изменения вкусов потребителя или совершенствования технологий и др. На этой стадии производитель должен принять решение продолжать или прекратить производство.

Так, в современном мире существует закономерность, что усиление конкурентной борьбы на потребительском рынке приводит к сокращению продолжительности жизненных циклов товаров, а также удорожанию разработки новых товаров. Так, цель исследования жизненного цикла продукта заключается в том, чтобы, по возможности, продлить срок пребывания товара на рынке. При этом убыточные этапы жизненного цикла товара следует сокращать, а прибыльные — затягивать, пользуясь инструментами регулирования спроса.

Оценка фаз жизненного цикла позволяет планировать цикличность их сменяемости, своевременность замены изделий и освоение аналогов, снижение тем самым степени риска, и, в конечном итоге, позволяет обеспечить гибкость развития предприятия. [12]

## **Глава 2. Модели организационного развития**

### **2.1. Модель И. Адизеса**

Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для организаций, как и для продуктов или услуг существуют свои жизненные циклы. Как и в случае продуктов, жизненные циклы для различных типов организаций могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов.

Одна из самых ранних моделей была предложена в 1951 г., с тех пор появилось довольно большое количество самых разнообразных моделей, содержащих от 3 до 10 стадий организационного развития.

Одна из теорий жизненных циклов предложена американским исследователем И. Адизесом в конце 1980-х годов [13]. Теория И. Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации - гибкости и

контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение меняется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Здесь этапы жизненного цикла подразделяются на две группы: роста и старения. Можно выделить следующие стадии:

1. «Зарождение». Организация не существует физически, но бизнес-идея уже возникла. Организация рождается тогда, когда идея получила положительную оценку, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации, имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

2. «Детство». На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых организация создавалась. Организация в «детстве» обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована: слаба субординация, отсутствует система оценки исполнения заданий. На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать «смерти»: обеспечение постоянного притока денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации.

3. «Давай-давай» (стадия быстрого роста). При переходе от «детства» к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Одним из видов патологии на данной стадии может быть желание основателя «объять необъятное», то есть диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых основатель не имеет ни малейшего представления. Чтобы выжить, организация должна не гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься. Для организации на этой стадии характерно реактивное поведение: она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть и действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери несет организация. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать административную подсистему - перейти от управления по интуиции к более профессиональным действиям.

4. «Зрелость». Отличительная черта поведения организации на данном этапе - конфликты и противоречия.

Одновременно решаются следующие задачи: освоение делегирования полномочий, изменение системы руководства, смещение целей. Результат - конфликт между старыми и новыми сотрудниками, основателем и профессиональным менеджером, основателем и компанией, корпоративными целями и целями отдельных сотрудников. Если систематизация административной деятельности успешна и произошла институционализация руководства, организация движется к следующему этапу - расцвету.

5. «Расцвет». Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Некоторые черты организации в стадии «расцвета»: наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры; ориентация на результат; планирование и следование разработанным планам, умение предвидеть;

$\frac{3}{4}$  рост как продаж, так и прибыли.

Данный этап является показателем жизнеспособности организации, ее способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организационные ресурсы перестают расти, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

6. «Стабильность». Это первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но начинает терять гибкость, становится зрелой. Достигается стабильная позиция на рынке. Стабильной организации присущи следующие черты:

$\frac{3}{4}$  низкий уровень ожидания роста;

$\frac{3}{4}$  сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;

$\frac{3}{4}$  поощрение исполнителей, а не инноваторов.

7. «Аристократизм». Для этой стадии характерны следующие признаки: акцент в деятельности компании переносится на то, «как» делается что-либо, а не «что» делается и «почему»; существуют традиции, входит в обычай формализм; организация обладает значительными денежными ресурсами.

Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность.

8. «Ранняя бюрократизация». Типичные черты организационного поведения: в организации существует множество конфликтов; организацию охватывает «паранойя»; внимание сосредоточивается на внутренних стычках.

Главным акцентом становятся правила и нормы без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребительских ориентаций.

9. «Бюрократизация и смерть». Компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Отсутствует ориентация на результат, отсутствует склонность к изменениям, но существует система, предписания и процедуры. Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто ничего не поручает.

В теории И. Адизеса особое внимание уделяется рискам организации на стадиях ее становления. Их можно свести к следующим: «смерть во младенчестве», «ловушка основателя», «несостоявшийся предприниматель» и «преждевременное старение». Первая может проявить себя на самой ранней стадии развития организации, когда все зависит от ее основателя, его способностей и самоотдачи, а также от притока средств в организацию. Далее возникает необходимость в делегировании полномочий и создании административной подсистемы, так как основатель сам уже не справляется со всеми функциями. От того, насколько успешно он это осуществит, зависит дальнейшее развитие компании.

Наконец, последние две ловушки относятся к периоду, когда бизнес перерастает основателя, и ему приходится делать выбор: либо децентрализовать управление, либо нанимать профессиональных управляющих, либо продавать свой бизнес. В любом случае он должен потерять полностью или частично контроль над своим предприятием[14] .

Схематично последовательность стадий жизненного цикла организации, по И. Адизесу, представлена на рис.9.

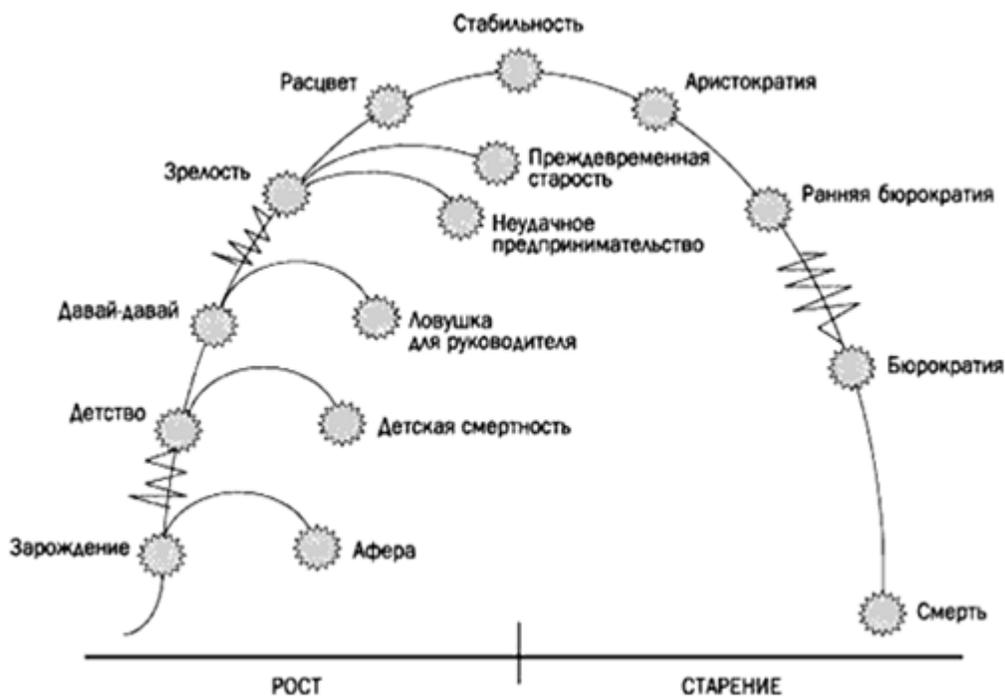


Рис. 9. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу[15]

Таким образом, теория И. Адизеса родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть. И. Адизес определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета. Однако, теория Адизеса описывает монотонно-однонаправленную эволюцию, где границы стадий размыты и условны.

## 2.2. Модель Л. Грейнера

В отличие от теории И. Адизеса, Л. Грейнер предложил модель, описывающую развитие компаний через последовательность кризисных точек. Он выделяет пять стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь от одной стадии развития к следующей компания проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода [16]. Л. Грейнер выделяет следующие стадии и кризисы организационного развития (рис.10):



Рис. 10. Модель организационного развития Л. Грейнера

Стадия развития по средствам созидания длится от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса - кризиса лидерства. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Организационная структура компании чаще всего остается неформализованной.

Однако, по мере роста организации, ее основатели все в большей степени вынуждены контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают.

Вторая стадия – стадия развития посредством управления. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент.

Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого заключается в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это - кризис автономии.

Третья стадия – стадия развития посредством делегирования полномочий. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений от верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится причиной нового кризиса – кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

Четвертая стадия – стадия развития посредством координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию.

В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируемые из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые, в конце концов, становятся причиной кризиса границ.

И пятая стадия – стадия развития посредством сотрудничества.

Для преодоления кризиса границ требуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изоэтрности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию.

Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации.

Теория организационного развития Л. Грейнера, по сути, выражает, что все изменения в организации являются запрограммированными. С 70-х годов, когда была создана теория, многие предприятия действительно прошли стадии, аналогичные указанным в модели Грейнера. Несмотря на это, некорректно утверждать, что любое современное предприятие обязательно пройдет указанный путь.

Не дают две представленные модели ответов и на другие вопросы. Обе эти модели не учитывают в полной мере особенности ведения бизнеса.

### **3. Практическая часть .**

Отдел народного образования администрации Павловского района является органом управления сферой образования и непосредственно подчиняется Главе администрации. Полное название фирмы - Отдел народного образования администрации города Павлово Павловского района.

Основной задачей в деятельности отдела народного образования является осуществление единой образовательной политики, обеспечение реализации прав и запросов граждан района на образование.

Предмет деятельности РОНО предполагает организацию работы подведомственных образовательных учреждений по реализации Закона РФ «Об образовании», разработка стратегической программы развития системы образования района, проведение экспертного анализа состояния системы образования, выявление перспектив и тенденций её развития, проведение аттестаций педагогических кадров сферы образования района.

Отдел народного образования образован в 1960-е гг. Штат РОНО насчитывал 3 инспектора и методическую службу (заведующий и 4 методиста), двое инспекторов работают и по настоящий день.[4, с.2] Ключевыми направлениями работы того времени было организация познавательной деятельности учащихся, научной организации труда учителей и директоров школ. [5, с. 2] Каждые 5 лет педагоги проходили курсы повышения квалификации, где совершенствовали свои педагогические умения и навыки на основе современных научных методик и разработок. [6, с. 3]

Отдел народного образования администрации Павловского района является муниципальным образованием.

1. Так как муниципальное учреждение небольшого размера и не основывается на современных теориях управления, то оно не имеет миссии. Руководство в этом не заинтересовано.
2. Данное учреждение является открытой системой, так как предполагает широкий набор связей с внешней средой и сильной зависимостью от неё.

3. Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

К элементам внешней среды муниципального учреждения относятся:

- Администрация Павловского района;
- Департамент управления образованием по Нижегородской области;
- Администрация по Нижегородской области.

Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Анализ внешней среды

Наименование фактора	Степень значимости	Характеристика воздействия
Факторы прямого воздействия		
Эффективность процессов найма, подготовки и продвижения всех работников	Высокая	В результате найма и подбора формируется профессионализм коллектива
Соответствие компенсирующей системы для мотивации и стимулирования работников	Высокая	В результате мотивации формируется добросовестное отношение коллектива к работе
Квалификация и опыт работников	Очень высокая	Показывает уровень знаний и умений сотрудников

## Факторы косвенного воздействия

Координация и интеграция всей деятельности, относящейся к цепочке ценностей между организационными частями	Средняя	Формирует благоприятную атмосферу в деловом и моральном отношении
Эффективность образовательных технологий	Высокая	Повышает эффективность трудовой деятельности
Материально - техническое обеспечение	Высокая	Повышает эффективность трудовой деятельности
Качество образования	Высокая	Повышает эффективность трудовой деятельности

Под внутренней средой РОНО понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию управленческой деятельности учреждения.

Так как муниципальное учреждение имеет достаточно небольшие размеры, то функции находятся в ведении нескольких человек, что показано в таблице 2.

Таблица 2.

## Анализ внутренней среды

Функциональная подсистема	Характеристика функций
---------------------------	------------------------

Начальник

- непосредственно руководит отделом народного образования;
- направление деятельности заместителей начальника отдела;
- обеспечение взаимодействия с отделами администрации района, с районным и городским Советами депутатов, департаментом науки и образования администрации области;
- является распорядителем кредитов представляемых отделу, подписывает смету расходов и другие финансовые документы, определяет условия премирования и материального стимулирования труда работников отдела;
- осуществление руководства деятельностью аппарата отдела и подчиненными ему учреждениями;
- издание приказов, инструкций и распоряжений, организует контроль за их выполнением;

осуществляет подбор и расстановку руководящих кадров ОУ района

Заведующий  
кадрами

- обеспечение образовательных учреждений района педагогическими кадрами, осуществляет контроль организации их учебы, повышения квалификации;
  - организация работы отдела по целевому направлению выпускников сельских школ в педагогические учебные заведения, а также осуществляет отбор сельской молодежи для поступления на рабфак;
  - направление деятельности отдела и администраций образовательных учреждений по вопросам правовой и социальной защиты учительства;
- координация работы дошкольных образовательных учреждений, по охране труда и технике безопасности, ГО и ЧС, лицензированию, методической службы, школ южной зоны

Специалисты - ведение предписанных должностными инструкциями функций

#### 4. Классификационные характеристики:

- по отношению к прибыли: некоммерческие;
- по форме собственности: муниципальные;
- по целевому назначению: выполнение работ;
- по расположению предприятия: на одной территории;
- по размерам: малые.

5. Организационная структура отдела народного образования города Павлово является линейной и предполагает двухуровневое руководство, которое существует в различных подразделениях органов местного самоуправления, таких как администрации района. На рисунке 2. видно, что существует два вертикальных уровня в качестве 2 заместителей и три горизонтальных, в которые входят ведущие специалисты. В целом по системе управления есть один начальник Отдела, два его заместителя, пять специалистов и методисты.

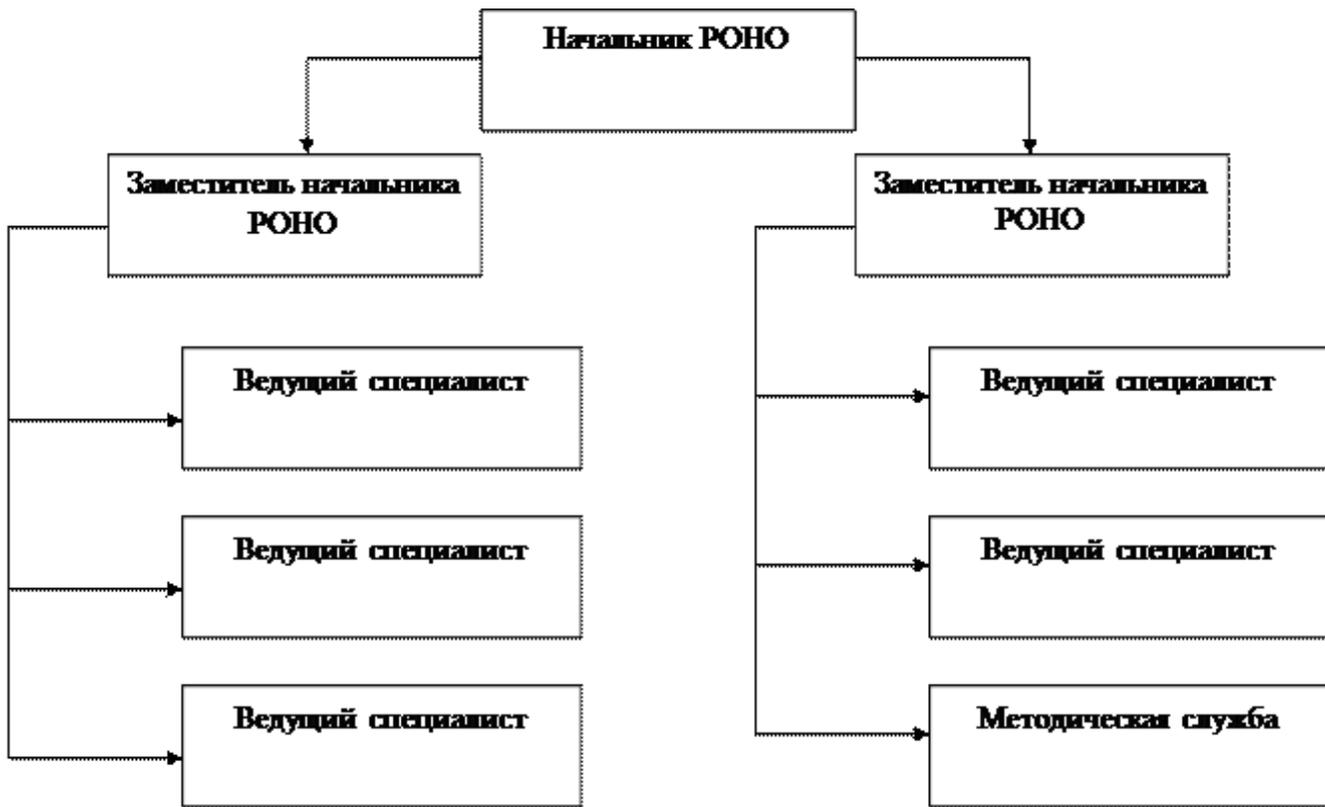


Рисунок 2. Организационная структура

Организационная структура РОНО включает 3 иерархических уровня. Для основного руководителя охват контролем включает 2 лица, его заместителей. Департаментализация основана на функциональном принципе. Организационная структура РОНО является линейной.

## Заключение

Проанализировав жизненные циклы и стадии их развития, мы пришли к выводу, что жизнь организации протекает по определенным законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая может перейти в стадию стабилизации, а затем — спада.

Для стадии формирования организации в условиях рыночных отношений существенным является определение целей деятельности через уточнение представлений о потребностях потенциального клиента.

Стадия интенсивного роста и закрепления на рынке отличается ориентацией организации на расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также формирование собственного стиля (имиджа).

Проблемы, которые возникают перед организацией, достигшей стадии стабилизации, носят преимущественно внутренний характер. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам.

Стадия спада — самый трудный этап существования организации — сопровождается мобилизацией ресурсов, поиском путей и способов сопротивления кризису.

Если организации удастся преодолеть кризисные явления и закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного климата, для следующего — стремление к максимальной формализации деятельности и отношений, затем — ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее — стремление к максимальному качеству продукции.

Так же мы отметили, что жизненный цикл организации тесным образом связан с жизненным циклом товара, который эта организация производит. Знание фаз жизненных циклов товара, разумное планирование цикличности их сменяемости и своевременное изменение товара в конечном итоге позволяет обеспечить гибкость развития предприятия..

Таким образом можно сказать, что изучение жизненных циклов и стадий их развития имеет очень важное значение. От правильности действий, которые организация предпримет на каждом этапе своего жизненного цикла, зависит ее будущее и дальнейшая судьба.

## **Список использованной литературы**

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ. – 2002. – 369 с.
2. Балацкий Е.В. Рыночное ценообразование и производственные циклы//Экономика и математические методы. – 2005. – №1. – 37-44 с.
3. Балашова Е.В., Ф.Кюдланд, Э.Прескотт: движущие силы экономических циклов// Вопросы экономики. – 2005. – №1. – 133-143 с.

4. Возная Л. Физика времени в прогнозировании финансовых катастроф//Вопросы экономики. – 2005. – №8. – 27-40 с.
5. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие. – 2006. – № 2. – 16 с.
6. Емельянов Е.Н., Липсиц, И.Г., Поварницына С.Е. Как выбраться из ловушки молодости. // Эксперт. – 2002. – № 26. – 18 с.
7. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003.– № 1. – 5 с.
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов. –2-е изд. доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – 443 с.
9. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 654 с.
10. Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций //Управление персоналом. – 2001. – № 2. – 14 с.
11. Поздеев В.О циклических колебаниях в экономике// Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №9. – 28-40 с.
12. Рудый К.В. Циклы в современной экономике. – М.: Новое знание. – 2004. – 108 с.
13. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. – 2006. – № 10. – 15-17 с.
14. Цисарь И.Ф. Моделирование циклов и кризисов//Финансы и кредит. – 2007. – № 20. – 87-89 с.

#### Интернет-источники

1. Официальный сайт ОАО «Татнефть»//[www.tatneft.ru](http://www.tatneft.ru)
2. Видяпина В.И. Жизненный цикл товара//<http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0133.asp>

3. Самочкин В.Н. Фазы жизненного цикла изделий и планирование гибкого развития предприятия// <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-5/01.shtml>

4. Основные этапы развития и кризисы роста организации// <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html>

5. Скоро в мире начнет ощущаться нехватка нефти// <http://www.neftegaz.ru/lenta/show/49271/>

[1] Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —162 с.

[2] Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 194 с.

[3] Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —163 с.

[4] Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие. – 2006. – № 2. – С. 16

[5] Мильнер Б. З. Теория организации. Учебник/Б. З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 2005. – 195 с.

[6] Кукушкин С. Н. Антикризисное управление: учебник/С. Н. Кукушкин. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 156 с.

[7] Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник / Э. М. Коротков. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 254 с.

[8] Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —265 с.

[9] Мильнер Б. З. Теория организации. Учебник/Б. З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 2005. – 96 с.

[10] Видяпина В.И. Жизненный цикл товара//  
<http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0133.asp>

[11] Видяпина В.И. Жизненный цикл товара//  
<http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0133.asp>

[12] Самочкин В.Н. Фазы жизненного цикла изделий и планирование гибкого развития предприятия// <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-5/01.shtml>

[13] Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. – 2006. – № 10. – С. 15-17

[14] Емельянов Е. Н., Липсиц, И., Поварницына С. Е. Как выбраться из ловушки молодости. // Эксперт. – 2002. – № 26. – С. 18

[15] Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003.– № 1. – С. 5-6

[16] Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций //Управление персоналом. –2001. – № 2. – С. 14