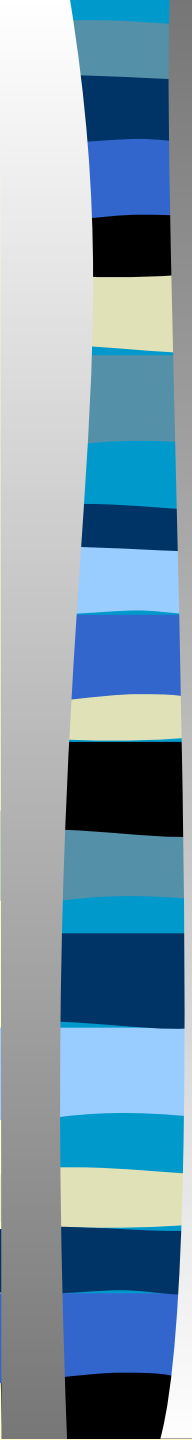


ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

1. **Организация как социальная система.**
2. **Свойства организации как системы.**
3. **Организация как открытая система.**
4. **Организация как динамическая развивающаяся система.**
5. **Внутренняя и внешняя среда организации.**
6. **Жизненный цикл развития организации.**

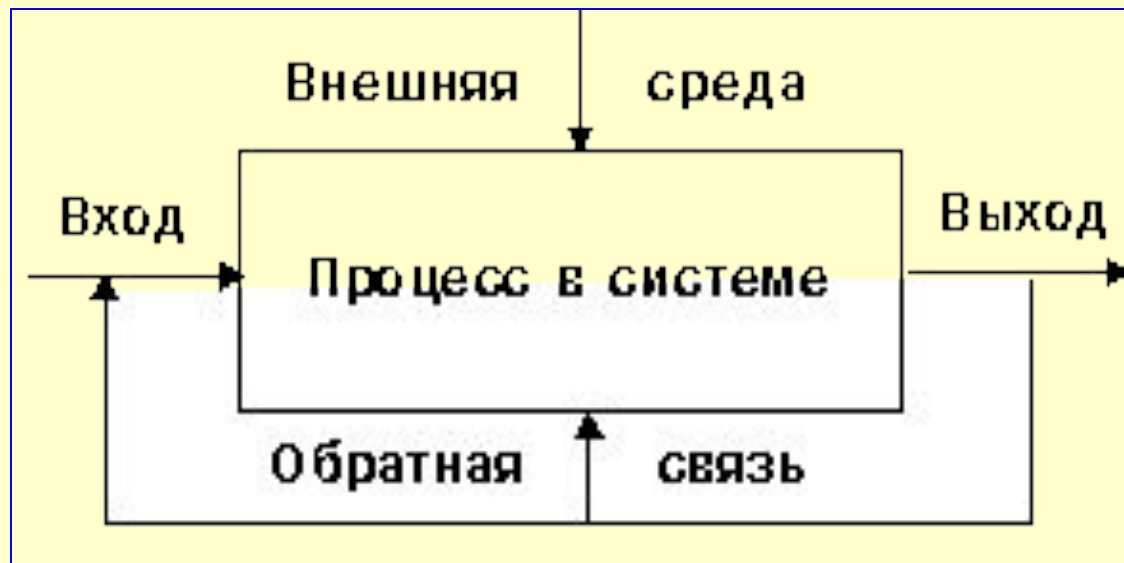
1. Организация как социальная система



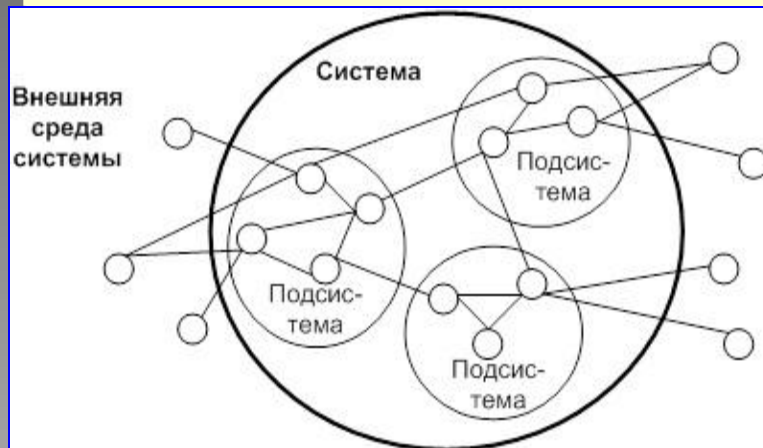
- 
- **Система** – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.
 - Применительно к социальной организации система – это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели. К социальной организации полностью применим системный подход, представляющий методологию познания составных частей через целое и целого через составные части.

- **Организация представляет собой частный (социальный) случай системы – совокупности взаимосвязанных элементов, формирующих новое единое целое.**

- При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе “вход” перерабатывается в “выход”.



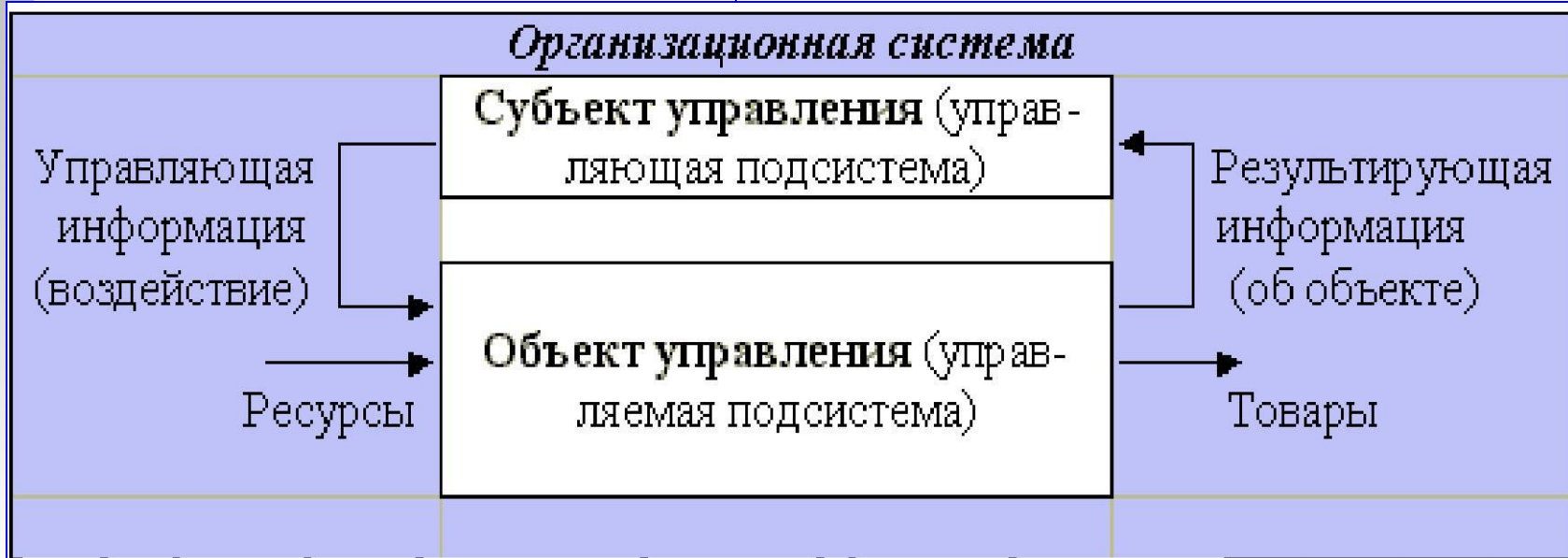
ПРИНЦИП «ЧЕРНЫЙ ЯЩИК» СИСТЕМНОГО ПОДХОДА



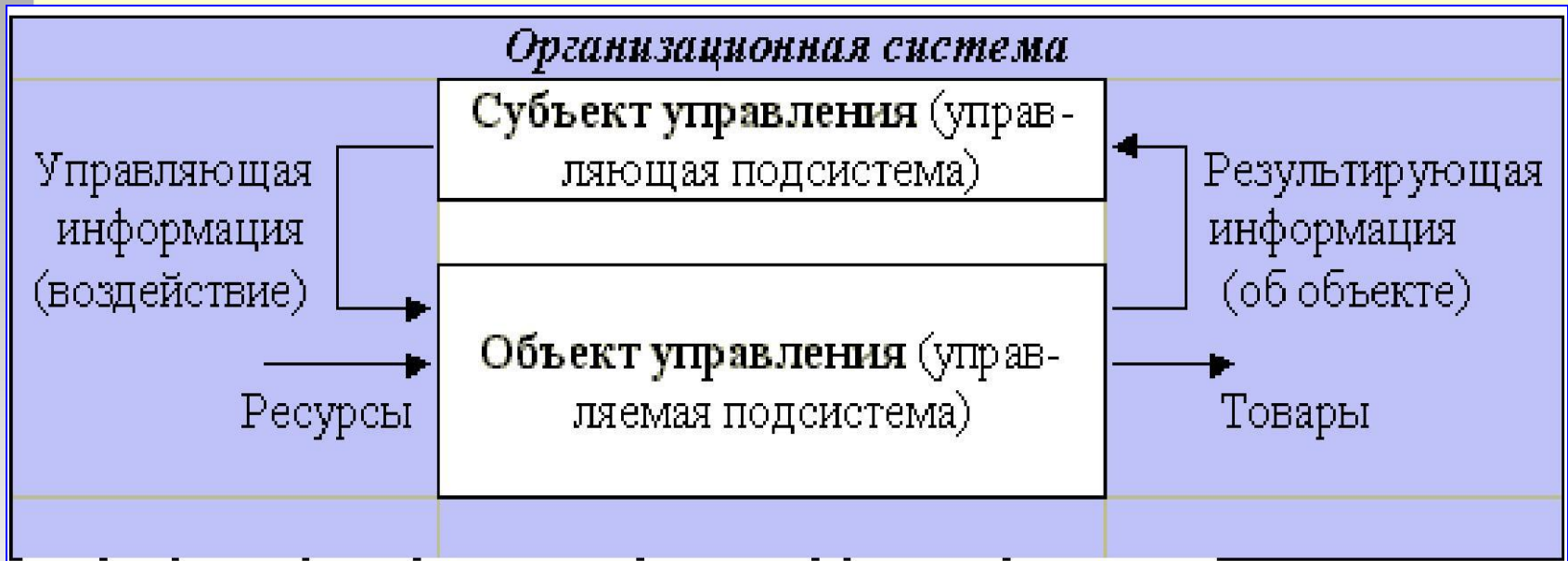
Организация как система в общем виде состоит из двух основных частей – управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой подсистемы (объект управления).

Управляющая подсистема организации
 – совокупность элементов организации, осуществляющих управленческую деятельность внутри организации для реализации миссии, достижения поставленных целей, обеспечения ее деятельности через осуществление принятия и реализации управленческих решений.

Управляемая подсистема организации
 – совокупность элементов организации, осуществляющая деятельность внутри организации, определяемую управляющей подсистемой организации.



- **Система управления** есть совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, обеспечивающие целенаправленное функционирование организации.
- **Управление** – это внутреннее качество целостной системы, рассматривается как циклический информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре для достижения конкретной цели.



2. Свойства организации как системы



СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ

- Свойством объекта является проявление его наиболее характерных черт.
- Организация обладает теми или иными свойствами, характерными для нее с тех или иных позиций.
- **Во-первых, организация – это система, а значит для организации характерны общие системные свойства.**
- **Во-вторых, организация – это социальная система, а значит для организации характерные общие организационные свойства.**
- **В-третьих, организация всегда конкретна, а значит, имеют место специфические свойства организации, характерные именно для того или иного рода деятельности.**

1. ОБЩИЕ СИСТЕМНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Общее содержание свойства
1	СИНЕРГИЯ	Система не сводится к простой совокупности элементов и обладает свойствами, не характерными для отдельных элементов
2	ЦЕЛОСТНОСТЬ	Способность системы проявлять себя как единое целое, обладающее некоторым набором общих свойств, не присущих ни одному из элементов
3	КОМПЛЕКСНОСТЬ	Система, обладая единством, при этом имеет различные грани и формы проявления
4	ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ	Активное направленное поведение системы
5	ОТКРЫТОСТЬ/ КОММУНИКАТИВНОСТЬ	Наличие связей с внешней средой и другими системами
6	ЭКВИФИНАЛЬНОСТЬ	Способность системы достигать не зависящего от времени и начальных условий состояния, которое определяется параметрами системы
7	ИСТОРИЧНОСТЬ	Система эволюционирует с течением времени
8	СЛОЖНОСТЬ	Система имеет подсистемы, элементы, среду, границы, связи и взаимодействия

1. ОБЩИЕ СИСТЕМНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Общее содержание свойства
9	УСТОЙЧИВОСТЬ	Система устойчива во времени к вызовам внешней среды, не угрожающим ее существованию
10	ОБОСОБЛЕННОСТЬ	Система существует в определенной обособленной сфере
11	ОГРАНИЧЕННОСТЬ	Система имеет четкие или размытые границы своей реализации и проявления своих свойств
12	РЕПРОДУКТИВНОСТЬ	Система стремится к воспроизводству
13	ИНВАРИАНТНОСТЬ	Система реализуется через разнообразные варианты
14	ИНТЕГРАТИВНОСТЬ	Одна система является подсистемой (элементом) по отношению к какой-то другой системе
15	КОНСТРУКТИВНОСТЬ	Система склонна к деятельности по формированию чего-либо
16	КОМПОЗИЦИОННОСТЬ	Система может быть сформирована путем обоснованного составления из элементов
17	КОМБИНАТОРНОСТЬ	Возможность построения системы из имеющихся или известных моделей
18	СТРУКТУРИРОВАННОСТЬ	Система обладает внутренней сложностью и взаимосвязанностью
19	ДИНАМИЗМ И СТАТИЧНОСТЬ	Системы бывают как статичными, так и динамичными

2. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Общее содержание свойства
1	ЦИКЛИЧНОСТЬ	Организация развивается по циклам и спирали
2	СЕЛЕКТИВНОСТЬ	Организация способна к совершенствованию путем отбора, закрепления и развития необходимых качеств
3	ИНГРЕССИВНОСТЬ	Организация постепенно формирует новые качества ее составляющих
4	ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ	Организация целенаправленно формирует (заимствует) и применяет новые качества
5	КОНЪЮГИРОВАННОСТЬ	Способность в организации к внутреннему обмену и объединению качеств элементов
6	КОРРЕЛЯЦИОННОСТЬ	Организация способна к активизации взаимосвязей
7	СТРАТЕГИЧНОСТЬ	Общий для всей системы и всех элементов комплексный план
8	ВНУТРЕННЯЯ КОММУНИКАбельНОСТЬ	Наличие развитых вертикальных, горизонтальных, диагональных, круговых и др. внутренних связей
9	ВНЕШНЯЯ КОММУНИКАбельНОСТЬ	Наличие развитых связей с внешней средой
10	ИНФОРМАТИВНОСТЬ	Организация постоянно участвует в информационных процессах (производстве, обмене, накоплении)
11	ОБОСНОВАННОСТЬ	Наличие оснований для совместной деятельности
12	РЕСУРСНАЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ, КАДРОВАЯ ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ	Организации присущи различные ресурсы, в том числе человеческие, как основа деятельности

2. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Общее содержание свойства
13	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	Наличие у организации культуры как совокупности традиций, философии и ценностей
14	ИННОВАЦИОННОСТЬ/ АДАПТИВНОСТЬ	Организация, так или иначе, восприимчива к инновациям и, так или иначе, адаптивна
15	СООТНОШЕНИЕ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ	Наличие в организации тенденций к концентрации или рассредоточению власти, управления, ресурсов и др.
16	РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА	Для организации характерно разделение направлений деятельности, в том числе управленческой, в зависимости от различных оснований
17	ФОРМАЛЬНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Для организации характерны определенные правила поведения, процедуры, регламенты
18	МНОГОУРОВНЕВОСТЬ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ	В организации представлена многоуровневость управления в зависимости от сложности решаемых задач
19	НАЛИЧИЕ СИСТЕМЫ И ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ	В любой организации в той или иной форме представлена система и процесс управления

3. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Проявление свойства организации
1	СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ	Цели создания, деятельность и ее результаты у политической организации носят социально значимый характер
2	ИДЕОЛОГИЗИРОВАН- НОСТЬ	Формирование, функционирование и развитие политической организации базируется на идеологии – совокупности социальных идей, взглядов и ценностей
3	ДЕМОКРАТИЧНОСТЬ	Политическая организация строится, как правило, на демократических началах с использованием инициативы и активности «снизу»
4	ЛЕГАЛЬНОСТЬ (ПРАВОВАЯ РЕГЛА- МЕНТИРОВАННОСТЬ)	Деятельность политической организации осуществляется в рамках определенного правового поля, легально без «подпольных» форм
5	ИСТОРИЧЕСКАЯ ПРЕДОПРЕДЕЛЕН- НОСТЬ	Существование тех или иных политических организаций непосредственно связано с историческим развитием
6	НАЛИЧИЕ ЛИДЕРСТВА	Для всех политических организаций, в той или иной форме, характерно наличие политических лидеров как формальных или неформальных руководителей политических сообществ
7	НЕКОММЕРЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Политическая организация преследует политические цели, соответственно коммерческий характер деятельности вторичен

3. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Проявление свойства организации
8	НАЛИЧИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ	Политическая организация как общественное объединение испытывает на себе все возможное внимание и влияние со стороны общественности
9	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Политическая организация, как правило, осуществляет свою деятельность на всей территории страны
10	КЛАСТЕРНОСТЬ	Политическая организация выражает интересы определенного ограниченного, хотя часто и массового, круга лиц, а иного большого социального слоя
11	ПРЕОБЛАДАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	В политической организации, наряду с профессиональной, присутствует общественная (неоплачиваемая, осуществляемая в свободное время) деятельность, которая преобладает
12	НАЛИЧИЕ СОЦИАЛЬНОЙ БАЗЫ	Политическая организация всегда опирается на определенные социальные слои, иногда очень многочисленные
13	ОРИЕНТАЦИЯ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Любая политическая организация хочет выступать в качестве части глобального или международного политического движения, что декларируется при создании и осуществляется при функционировании

3. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Проявление свойства организации
14	АВТОНОМНОСТЬ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	Структурные подразделения политической организации, в первую очередь региональные отделения, имеют ту или иную степень самостоятельности. Не случайно все региональные отделения должны получать статус юридических лиц
15	КОНЬЮНКТУРНОСТЬ	Политические организации крайне зависимы от моды и общественных настроений
16	АУТЕНТИЧНОСТЬ	Политические организации стремятся к формированию собственных особых «миров», закрытых для представителей других политических сил. Не случайно, даже в России смена политиком политических партий считается дурным тоном
17	МИФОЛОГИЗАЦИЯ	Политические организации и их лидеры стараются убедить общественность в своих особых идеях, способностях и действиях, для чего части себя мифологизируют.
18	СЕТИЗАЦИЯ	Политические организации стремятся к «обрастанию» партнерскими и дочерними организациями: молодежными, женскими, профессиональными, просветительскими, коммерческими и др.
19	КАДРОВОЕ МНОГООБРАЗИЕ	В политической организации представлены лидеры, менеджеры, рядовые участники, активисты, сторонники и др.

2. Организация как открытая система



ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

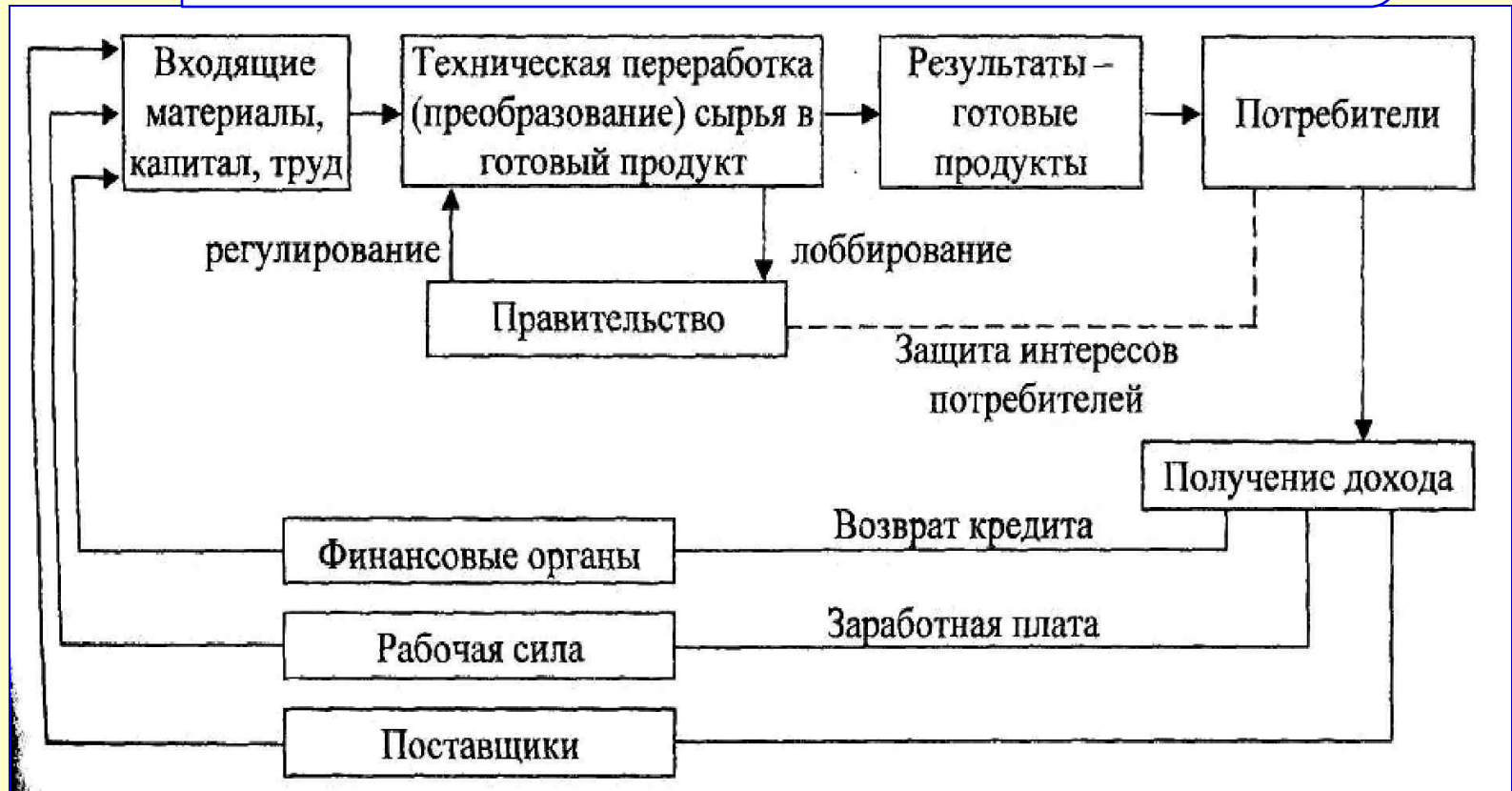
- Различаются системы открытые и закрытые.
- **ЗАКРЫТАЯ СИСТЕМА** – это система, являющаяся самодержживаемой, она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия.
- **ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА** предполагает динамическое взаимодействие с окружающим миром.

- В конце 50-х годов в странах с рыночной экономикой изменился взгляд на предприятие как закрытую систему, относительно независимую от окружающей ее среды. Напротив, все большее значение приобретали внешние факторы, среди которых выделялись государственное регулирование, воздействие инфляции, обострение конкуренции и др. Игнорирование этих и других факторов неминуемо вело к банкротству.



- Определению организации как открытой системы, зависящей от внешнего мира, способствовало использование ситуационного подхода.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА (НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)



- На входе системы – поступление материалов, рабочей силы, капитала. Технологический процесс организуется для переработки сырья в конечный продукт. Конечный продукт, в свою очередь, продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство – все являются частью внешней среды.

ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

- *Разграничение систем на открытые или закрытые не является жестким, раз навсегда установленным.*
- Открытая система может стать закрытой, если контакты с окружением сокращаются со временем.
- В принципе возможна и обратная ситуация. Открытые системы тяготеют к усложнению структуры и дифференциации. Рост открытой системы сопровождается повышением уровня специализации ее элементов и усложнением структуры, нередким расширением границ системы или созданием новой сверхсистемы. Если деловое предприятие растет, то наблюдается значительная его дифференциация и усложнение его структуры. Создаются новые специализированные отделы, приобретаются новые виды сырья и материалов, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые сбытовые конторы.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ

1. Признание взаимозависимости между системой и внешней средой.

- Существует граница, которая отделяет систему от ее окружения. Изменения во внешней среде влияют на один или несколько атрибутов системы, и наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение.
- Организация должна отражать состояние внешней среды. В основе ее построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера.
- Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала. Должен обеспечиваться вклад каждого ее члена в общую работу и эффективная помощь работникам в достижении поставленных целей. В этом смысле действенная организация не может быть статичной. Она должна оперативно отслеживать все изменения внешней среды, оценивать их и выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей. Она должна эффективно реагировать на воздействия внешней среды.

2. Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь.

- Открытые системы постоянно получают информацию из внешней среды. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению нежелательных отклонений параметров системы.
- Здесь под обратной связью понимается процесс, позволяющий получать приток в систему информации или денег для модифицирования производства выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ

3. Для организации характерен циклический характер функционирования.

- Выходная продукция системы обеспечивает средства для нового инвестирования, что позволяет повторять производственный цикл. Доходы, полученные промышленными организациями, должны быть достаточно адекватными для оплаты кредитов, труда рабочих и погашения займов, если цикличность деятельности устойчива и обеспечивает жизнеспособность организации.

4. Организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части.

- Поскольку закрытая система не получает ресурсы из внешней среды, она может со временем сокращаться. *В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т.е. она может реконструировать себя, поддерживать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что приток ресурсов извне превышает их отток из системы. Приток ресурсов для предотвращения энтропии поддерживает некоторое постоянство обмена ресурсами, в результате чего достигается относительно стабильное положение.*
- Даже несмотря на то, что существует постоянный приток новых ресурсов в систему и их постоянный отток, *обеспечивается определенная сбалансированность системы.* Исследования показывают, что большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Они получают определенный запас прочности, выходящий за пределы обеспечения только выживаемости.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ

5. Открытые системы добиваются согласования двух, часто конфликтных стратегий.

- Действия по поддержанию сбалансированности системы обеспечивают взаимодействие с внешней средой, что, в свою очередь, *предотвращает резкие изменения, которые могут разбалансировать систему.*
- Напротив, *действия по приспособляемости системы к различным изменениям позволяют адаптироваться к динамике внутреннего и внешнего спроса.* Одна стратегия, например, ориентирована на обеспечение стабильности системы путем покупки, технического обслуживания и ремонта оборудования, набора и обучения работников, использования правил и процедур. Другая стратегия сосредоточивается на изменении системы посредством планирования, изучения рынка, развития производства новой продукции и т. п. И то, и другое необходимо в интересах выживания организации.
- Стабильные организации, которые не способны адаптироваться к изменению условий, долго просуществовать не смогут. То же самое можно сказать о приспособляемых к изменениям, но нестабильных, т. е. неэффективных, организациях.
- *Организационная система может достичь своих целей, используя различные комбинации ресурсов и стратегий.* Вот почему необходимо рассматривать разнообразные формы и способы решения возникающих проблем, а не искать какой-либо один «оптимальный» выход, приводящий к быстрым результатам.

3. Организация как динамическая развивающаяся система



- Организация – явление живое, подвижное. В процессе существования организации происходят изменения в материальных, финансовых ресурсах, в кадровом составе, в информационных базах и т. п. Поэтому организации относятся к **динамическим развивающимся системам**.

- **СТАТИКА** (от греч. statike – равновесие) – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений, происходящих во внешней среде. Все показатели деятельности организации остаются неизменными в течение длительного времени. Такие организации без изменений и перспектив развития не могут долго держаться «на плаву».


- **ДИНАМИКА** (от греч. dynamis – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил). Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

ПРИНЦИПЫ ДЕЙСТВИЯ СТАТИЧЕСКИХ И ДИНАМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

- **Элементы статики** присущи любой организационной системе. Среди них: *состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени; структурная схема предприятия; распределение властных полномочий; штатные расписания и должностные обязанности; постоянный ассортимент выпускаемой продукции, устойчивые партнерские связи и другие показатели.*
- **Основная задача статической организации** – достижение стабильности режима работы всех вышеперечисленных ее элементов. Развитие организации в рамках выбранной стратегии происходит под воздействием принятых норм и правил поведения людей и групп, с предписанной им ролью в организации, строго регламентированной должностными инструкциями и функциональными обязанностями. Установленные нормы поведения и традиции, распоряжение денежными и техническими ресурсами регламентируются системой служебных отношений.
- Структурные изменения в организации проводятся только в том случае, когда организация сталкивается с проблемами, представляющими реальную угрозу ее дальнейшему существованию. Основная цель – в оптимизации прибыли путем сокращения издержек и сохранение при этом стабильности организационной структуры.
- Для статических организаций характерно отсутствие реакции вообще или запаздывание реакции системы на произошедшие изменения.

ПРИНЦИПЫ ДЕЙСТВИЯ СТАТИЧЕСКИХ И ДИНАМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

- Итак , основными недостатками организации статического типа являются их низкие рефлексивные качества. Рефлекс – достаточно устойчивая реакция организации на конкретные изменения во внешней и внутренней среде. Рефлекс – это реакция системы на возмущающие воздействия.
- Низкие рефлексивные качества статических организаций определяют неспособность их адаптироваться к часто меняющимся условиям. Организации статического типа стремятся ограничить и минимизировать возможные изменения их состояния. Изменения проводятся только в случае крайней необходимости, при этом сразу же принимается любое удовлетворительное решение.
- **Перейдя целиком в статическое состояние, организация приобретает инерционность, которую трудно преодолеть, и входит в состояние **ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТАГНАЦИИ**.**
- Стагнация применительно к экономике означает застой в производстве, торговле и т. д. Основной отличительной особенностью периода стагнации в работе деловых организаций является постоянство показателей работы, что в целом ряде случаев рассматривается не как положительное явление, а как отсутствие прогресса и ослабление реактивной способности.



В процессе перехода к новым рыночным отношениям на смену организаций статического типа пришли организации, действующие по принципу динамического развития.

ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Быстрая приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде.
- Систематический анализ внешней среды и постоянный контроль своего внутреннего состояния.
- Попытка предвидеть грядущие изменения и заблаговременно подготовиться к ним.
- В преддверии изменений разработка многочисленных альтернатив возможного поведения организации и выбора наиболее эффективного варианта.
- Динамические организации достаточно легко осуществляют перестройку системы и быстро настраиваются на новый режим работы. Переход к работе в динамическом режиме – необходимое условие обеспечения жизнедеятельности организации.
- ***Существует ряд объективных признаков организации, действующей по динамическому принципу:***
 - целевая установка, отвечающая объективным потребностям общества;
 - гибкая организационная структура;
 - работа системы управления по принципу перебора альтернативных решений и выбора наиболее эффективного варианта управления с точки зрения достижения поставленной цели.

НЕОБХОДИМЫЕ СВОЙСТВА, НА КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ ДИНАМИЧЕСКИ РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Лидерство** – строго формализованная деятельность руководителя, в обязанности которого входит: формулировка задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задач, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность, вовлечение подчиненных сотрудников в процесс формирования и достижения общей цели; разъяснить цель каждому сотруднику, предоставить возможность проявлять инициативу другим.
- **Развитие организации.** Планирование динамики развития деловой организации на основе общего видения цели и распределения заданий и определения сроков их выполнения как «сверху – вниз», так и «снизу – вверх».
- **Ориентация на потребителя.** Вся деятельность организации должна быть направлена на удовлетворение постоянно меняющихся запросов потребителя.
- **Новые технологии.** Постоянное совершенствование и улучшение всех этапов технологического процесса производства продукции и процедур ведения бизнеса, внедрение новых рыночных технологий во все процессы, включая управление организацией.
- **Структура управления организацией.** Использование более гибких децентрализованных структур управления органического типа.

4. Внутренняя и внешняя среда организация



- **ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность факторов, определяющих внутреннее состояние данной организации.



2 подход

■ Факторы внутренней среды:

- **1. Структура организации** – это система построения и деятельности организации, ее подразделений, взаимоотношений между ними, особенностей и направлений функционирования и развития.

- **2. Ресурсы организации** представляют собой всю совокупность средств для осуществления ее деятельности.
- Ресурсы в организации представлены в различных формах: *информация, технологии и ноу-хау, управленческий и производственный персонал (аппарат), технические средства управления, технические средства труда и другие материально-технические ресурсы, финансы.*

- **3. Культура (организационная культура) организации** – это система общепринятых в организации ценностей, поведения, нравственных принципов, представлений и подходов к ее деятельности, к формам отношений и к достижению результатов организации, которые отличают ее от других организаций.

3 подход

- Факторы внутренней среды:

- *1. Маркетинг*
- *2. Финансы*
- *3. Производство*
- *4. Кадры (человеческий фактор)*
- *5. Организационная культура*
- *6. Имидж организации.*

- **ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность факторов, определяющих внешнее воздействие на состояние организации, на которые сама организация не может оказать существенного влияния.

- Факторы внешней среды, оказывающие непосредственное влияние на организацию, называются факторами *внешней среды прямого действия*.
- Факторы внешней среды, оказывающие опосредованное влияние на организацию, называются *факторами внешней среды косвенного действия*.





Внешняя среда организации



Сущность организации

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОСВЕННОГО ДЕЙСТВИЯ

Факторы внешней среды					
Международные	Политические	Экономические	Технологические	Рыночные	Социальные
Отношения	Законы	Инфляция	Новация	Конкуренция	Менталитет
Соглашения	Правовые нормы	Налоговые ставки	Средства автоматизации	Партнеры и поставщики	Национальные чувства
Контакты Связи	Таможенная политика	Доходы населения	Новые технологии управления	Емкость рынка	Демографические проблемы
Законодательство	Кредитная политика	Управление финансами	Интернет	Спрос и предложение	Уровень занятости населения

РЫНОК КАК ВНЕШНЯЯ СРЕДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- **РЫНОК** – это механизм, осуществляющий контакт между покупателями и продавцами. Через рыночную систему общество решает, **что** следует производить, **как** эффективно производить и **каким образом** распределять результаты производительного труда между экономическими субъектами.
- Функционирование рыночной экономики предполагает также наличие определенных элементов, которые в совокупности составляют **РЫНОЧНУЮ СИСТЕМУ**:
 - первый важнейший элемент – *производители и потребители*;
 - второй элемент – *рыночная инфраструктура*;
 - третий элемент – *конкуренция*;
 - четвертый элемент – *рыночные цены*, складывающиеся под влиянием спроса и предложения;
 - пятый элемент – *спрос и предложение*.

КЛАССИФИКАЦИЯ РЫНКОВ

Признак классификации	Виды рынков	Характеристика рынка
Экономическое значение объектов рыночных отношений	<p>Рынок товаров и услуг</p> <p>Рынок факторов производства</p> <p>Рынок ценных бумаг</p> <p>Рынок денег</p> <p>Рынок интеллектуальных продуктов</p> <p>Рынок труда</p>	<p>Объект купли-продажи на этом рынке – блага и услуги</p> <p>Объект купли-продажи – средства производства</p> <p>Объект купли-продажи – ценные бумаги (акции, векселя и др.)</p> <p>Объект купли-продажи – валюта, кредитные ресурсы и вклады</p> <p>Объект купли-продажи – изобретения, технологии и другие объекты интеллектуальной собственности</p> <p>Объект купли-продажи – труд</p>
Тип товаров	<p>Рынок товаров производственного назначения</p> <p>Рынок потребительских товаров</p>	<p>На этом рынке продаются и покупаются товары, используемые в дальнейшем производстве (сырье, оборудование и др.)</p> <p>На этом рынке продаются и покупаются товары, используемые только для потребления (одежда, продукты питания и др.)</p>
Территория охвата	<p>Региональный</p> <p>Межрегиональный</p> <p>Национальный</p> <p>Международный</p> <p>Мировой</p>	<p>Рынок, существующий в рамках отдельного региона</p> <p>Рынок, существующий в рамках нескольких регионов</p> <p>Рынок, существующий в рамках отдельной страны</p> <p>Рынок, существующий в рамках нескольких стран (рыночные отношения между странами)</p> <p>Глобальный рынок, охватывающий всю мировую экономику</p>

КЛАССИФИКАЦИЯ РЫНКОВ

Признак классификации	Виды рынков	Характеристика рынка
Субъект рыночных отношений	Оптовый рынок Розничный рынок	В качестве продавцов и покупателей выступают предприятия, товар продается партиями В качестве покупателей выступают непосредственные потребители. Товар продается поштучно
Тип конкуренции	Монополистический Олигополистический Рынок совершенной конкуренции Олигопсонический Монопсонический	Рынок, на котором существуют один продавец (производитель) и множество покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют несколько продавцов (производителей) и множество покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют множество продавцов (производителей) и множество покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют множество продавцов (производителей) и несколько покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют множество продавцов (производителей) и один покупатель (потребитель)
Тип совершаемых сделок	Спотовый рынок Срочный рынок	Рынок, на котором совершаются немедленные сделки Рынок, на котором совершаются отсроченные сделки

КОНКУРЕНЦИЯ

- Одной из основных характеристик рынка как внешней среды функционирования организации является конкуренция.
 - **КОНКУРЕНЦИЯ** – это экономическая борьба за достижение лучших результатов в области какой-либо деятельности.
-
- Конкуренция как экономический процесс может быть представлена в виде совокупности определенных действий экономических субъектов, составляющих в совокупности весь воспроизводственный цикл.
 - Данные действия включают:
 - подготовку и организацию производства конкурентоспособной продукции;
 - производство конкурентоспособной продукции;
 - сбыт продукции;
 - получение прибыли и использование ее для расширения производства (инвестиций).



МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

- Одним из важнейших аспектов взаимодействия организации и рынка (внешней среды) является **процесс адаптации**.
 - Внутренний механизм адаптации, существующий у организации, позволяет ей эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды.
 - **Система адаптивна**, если она удерживает существенные переменные, описывающие состояние всех потоков ресурсов [переменные, характеризующие целевое (желаемое) состояние каждого потока] в пределах, определяющих целевое (желаемое) состояние системы.
-
- Такой форме поведения соответствует следующая схема:
 - Внешнее дестабилизирующее воздействие на существенную переменную стремится вывести ее за пределы нормального целевого состояния, заданных им границ.
 - Само действие этого внешнего возмущения и вызванное им изменение в существенной переменной «запускают» механизм, противодействующий данному изменению, стремящийся вернуть указанную переменную в исходные границы.
 - При помощи действия данного механизма изменение существенной переменной удерживается в более узких пределах, чем в том случае, если бы действию внешнего возмущения ничто не оказывало сопротивления, и как частный случай может быть полностью нивелировано. Данное сужение пределов изменения существенной переменной является объективным проявлением адаптивности.

МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

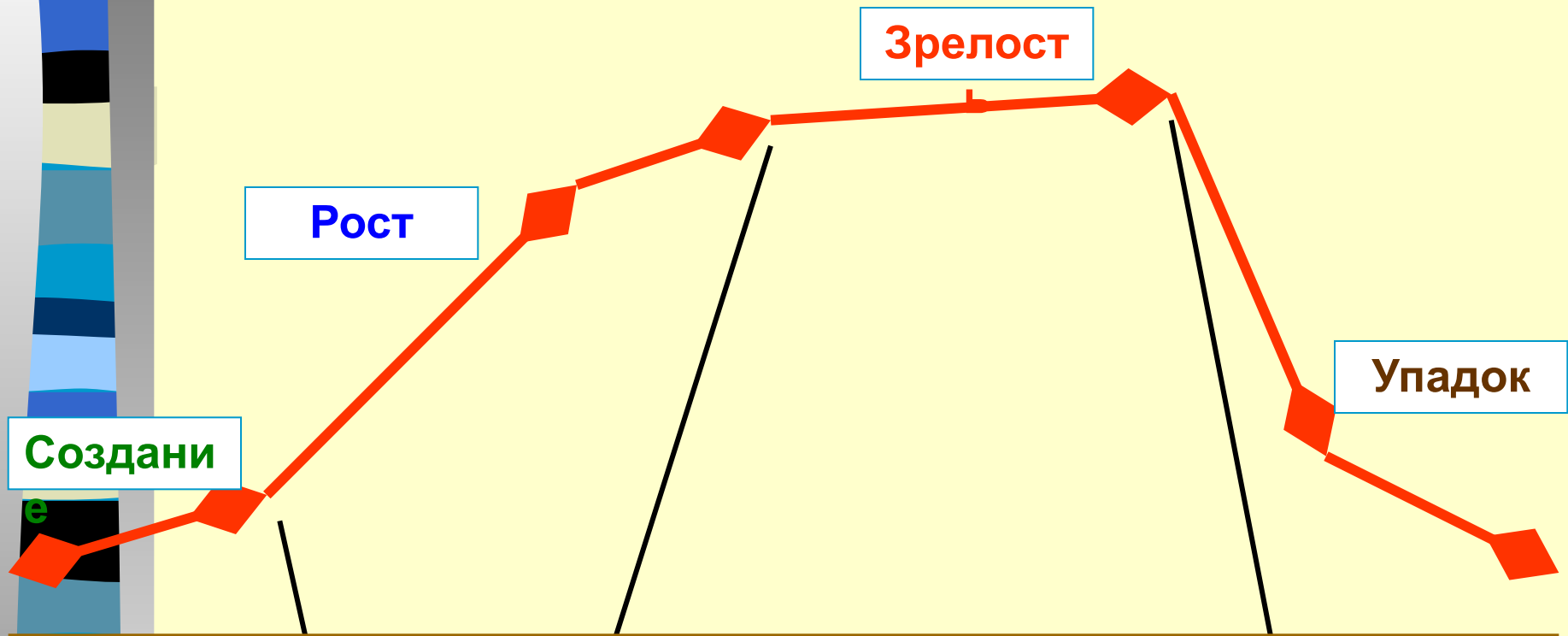
- В качестве примера можно привести такую цепь событий:
 - рост стоимости сырья и материалов на рынке приводит к сокращению объемов закупок сырья и, следовательно, сокращению выпуска продукции;
 - сокращение объемов выпуска продукции ниже запланированного заставляет руководство предприятия искать пути снижения материалоемкости продукции и (или) заменители исходного сырья, стоимость которых соответствует финансовым возможностям предприятия, при этом сокращается объем закупок сырья у существующих потребителей, что, в свою очередь, вынуждает их искать пути для снижения стоимости своей продукции;
 - в результате последствия происшедшего изменения стоимость сырья значительно снижается.

Адаптивное поведение эквивалентно поведению стабильной системы, область стабильности которой совпадает с той областью фазового пространства, в которой все существенные переменные не выходят из пределов нормы.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- *Жизненный цикл организаций* – совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования; цикл предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.
- Можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.
- **Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой.** Запланирован ли этот переход заранее или является реакцией на изменения, происходящие во внешней среде?
- Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ



Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации и управления:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
<ul style="list-style-type: none">✓ Нечеткие цели✓ Высокие творческие возможности	<ul style="list-style-type: none">✓ Неформальное общение и нестабильная структура✓ Высокие обязательства	<ul style="list-style-type: none">✓ Формализация правил✓ Стабильная структура✓ Упор на эффективность	<ul style="list-style-type: none">✓ Усложнение структуры✓ Децентрализация✓ Диверсифицированные рынки	<ul style="list-style-type: none">✓ Высокая текучесть кадров✓ Возрастающие конфликты

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

1. СТАДИЯ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно.
- Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка.
- Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные.
- Тип лидера – новатор.
- На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда.
- Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи:

- доступ к необходимым ресурсам;
- овладение механизмом конкуренции.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

1. СТАДИЯ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководству следует сосредоточить особое внимание на:

- изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
 - сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
 - выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректив в стратегию;
 - рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
 - принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.
- **На стадии создания организации перед менеджерами стоят особенно сложные задачи. Их суть можно свести к дилемме «быть или не быть». На этой стадии необходим особо тщательный и всесторонний анализ ситуации (табл.).**

Анализ ситуации на стадии создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и удовлетворяемость спроса (емкость рынка), а также возможность вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
2. Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: их технологию, организацию, качество продукции, затраты, снабжение, сбыт, исследования и инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции
3. Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологии (или приобретения, установки оборудования, его пуска и эксплуатации), обеспечения сырьем, материалами, помещениями, услугами, капиталом	Формирование всей системы исходных условий и предпосылок
4. Анализ общего окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить характер тенденций их развития и ожиданий	Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменений значений факторов

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

2. СТАДИЯ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

- На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы.
- Окончательно формируется миссия (предназначение) организации.
- Коммуникации и контроль остаются неформальными.
- По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений.
- Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:

- обеспечить условия экономического роста;
- достичь высокого качества товаров, услуг.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

2. СТАДИЯ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

- Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

3. СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры.
- Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства.
- Процесс принятия решений становится все более консервативным.
- Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности.
- Упор делается на эффективность инноваций и стабильность.
- На этой стадии весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления организации.
- Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи:

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

3. СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;
- вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации;
- использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства;
- создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

4. СТАДИЯ СПАДА ОРГАНИЗАЦИИ

- Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги.
- Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей.
- Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями.
- Число конфликтов нередко растет.
- Механизм разработки и принятия решений централизован.
- Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной.
- Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные симптомы этой стадии:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее формы конкурентной борьбы;
- усиливается диктат поставщиков;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыль.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

4. СТАДИЯ СПАДА ОРГАНИЗАЦИИ

- На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

Таблица 1. Поведение подсистем на этапах жизненного цикла организации

Подсистема	Стадии и переломы				
	Возникновение	Развитие	Стабильность	Спад	Ликвидация
Технология	Приобретение технологии	Рост технологии	Эволюция и замена технологии	Старение и износ технологии	Списание и распродажа технологии
Персонал	Первичный набор персонала	Рост численности персонала	Стабильность персонала	Снижение численности и старение персонала	Массовое увольнение персонала
Организация	Возникновение оргструктуры	Рост и усложнение оргструктуры	Стабильность организации	Сокращение и упрощение оргструктуры	Ликвидационные процедуры
Экономика	Привлечение первичного капитала	Рост экономических показателей	Стабильность экономических показателей	Снижение экономических показателей	Финансовое банкротство

Таблица 2

Характеристика состояния компонент потенциала организации по этапам ее жизненного цикла

Этапы жизненного цикла организации	Потенциал организации					
	Потенциал ресурсов			Организационный потенциал		
	Производственный	Кадровый	Ресурсо- рыночный	Управленческий потенциал	Информационные ресурсы и коммуникационные связи	Организационная культура
Создание	Зарождается	Развит слабо	Развит очень слабо	Формально не всегда закреплена, очень проста. Является ключевым фактором функционирования организации	Коммуникационные связи формально не закреплены	Не сформирована
Рост	Постоянно развивается, является ключевым фактором роста всей организации	Развивается, увеличивается соразмерно производственному	Растет, формируя основу для развития всех компонент	Растет, система управления характеризуется сильными связями, чаще – централизованная. Происходят качественные изменения за счет совершенствования профессионального уровня менеджеров	Коммуникационные роли формально закрепляются, информационное пространство активно формируется	Предпринимательская: главные ценности – рынок и прибыль. Поддерживает инновации
Зрелость	Увеличивается за счет повышения качества продукции и совершенствования производственного процесса	Достигает максимального развития не только по количественным, но и качественным показателям	Характеризуется максимумом возможностей. Расширяется незначительно или не растет вовсе	Сложная организационная структура, характеризуется слабыми связями, имеет тенденцию к децентрализации. Часть управленческой команды меняется, на смену инноваторам приходят исполнители	Коммуникации формализованы, информация движется медленно, искажается	Бюрократическая: главные ценности – правила и воля руководства. Не поддерживает инновации
Упадок	Снижается за счет отказа от нерентабельных подразделений	Испытывает качественное и количественное снижение	Сокращается за счет естественного старения рынков или под натиском конкурентов	Система управления упрощается, количество уровней уменьшается. Качественное состояние остается неизменным или снижается	Коммуникации остаются формальными, информация движется быстрее за счет упрощения системы управления	Органическая: главная ценность – коллективизм или партия; патерналистская: демократизм

СТАДИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ ПО Л.ГРЕЙНЕРУ



Развитие организации по аналогии с развитием человека (по М. Портеру)

Стадия развития организации	Организационные цели	Стратегический фокус
Рождение	Выживание: создание целого	Идентификация предпринимательской идеи и поиск ресурсов
Детство	Определение миссии и изучение среды	Определение продуктов, функций, рынков
Юность	Количественный рост	Увеличение доли рынка, завоевание территории
Молодость	Достижение уникальности и завоевание «рыночной ниши»	Расширение набора продуктов, функций, рынков
Взросление	Качественный рост, приобретение репутации	Использование положения для роста благополучия
Зрелость	Стабилизация и общественный вклад	Поддержание стабильной позиции
Старость	Выживание	Обновление, устранение больных частей

ДЕТАЛИЗАЦИЯ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Стадии	Главная цель	Вопросы, имеющие особое значение	Способ руководства
1. Рождение	Выживание	Все новое и необычное	Одним лицом
2. Детство	Кратковременная прибыль	Конкурентоспособность	Небольшой группой неосвобожденных лиц
3. Юность	Ускоренный рост	Изучение сектора рынка	Выделенной группой лиц
4. Ранняя зрелость	Систематический рост	Координация	Децентрализованный
5. Промежуточная зрелость	Сбалансированный рост	Интеграция	Централизованный
6. Окончательная зрелость	Формирование индивидуальности и имиджа	Баланс всех интересов	Коллегиальный
7. Старение	Сохранение	Продолжение существования	Излишне связанный с традициями
8. Возрождение	Оживление	Обновление и развитие	Побуждающий к действию, агрессивный

ДЕТАЛИЗАЦИЯ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Параметры	Стадии							
	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Промежуточная зрелость	Окончательная	Старение	Возрождение
Основная задача	Выход на рынок	Укрепление	Захват части рынка	Рост по разным направлениям	Централизация и автономизация	Пригонка разных интересов	Стабильность	Омолаживание
Планирование	Ненаучное	«Хватай, что можешь»	Простые формы	Формальное: регулярность, специализация	Сложные формы: образ существования	Социально-политическое	Экстраординационное	Творческое
Способ руководства	Одним лицом	Небольшой группой неосвобожденных лиц	Выделенной группой лиц	Децентрализованное	Централизованное	Коллегиальное	Излишне связанное с традициями	Побуждающее к действию, агрессивное
Модель организации	Стремление к максимальному увеличению прибылей	Оптимизация	Планирование прибылей	Высокая гражданственность	Социальная ответственность	Государственное учреждение	Бюрократия	«Птица Феникс»

ДЕТАЛИЗАЦИЯ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Параметры	Стадии							
	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Промежуточная зрелость	Окончательная	Старение	Возрождение
Главная цель	Выживание	Кратковременная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Формирование индивидуальности и имиджа	Сохранение	Оживление
Тип руководителя	Новатор	Оппортунист	Консультант	Соучастник	Объединитель общих усилий	Государственный деятель	Администратор	Способный сообщить импульс, встряхнуть
Характерная черта организации	Боевитость	Целеустремленность	Гибкость	Разнообразие интересов	Нивелирование всех систем	Самодовольство	Поддержка статус-кво	Способность к переменам
Самосознание организации	Сосредоточенная в себе	Местного значения	Регионального значения	Национального значения	Мультинациональная	Мирового значения	Самодовольная	Самокритичная
Вопросы, которым придается особое значение	Все новое и необычное	Конкурентоспособность	Завоевания	Координация	Интеграция	Балансировка всех интересов	Продолжение существования	Обновление, развитие

Стадии развития организации

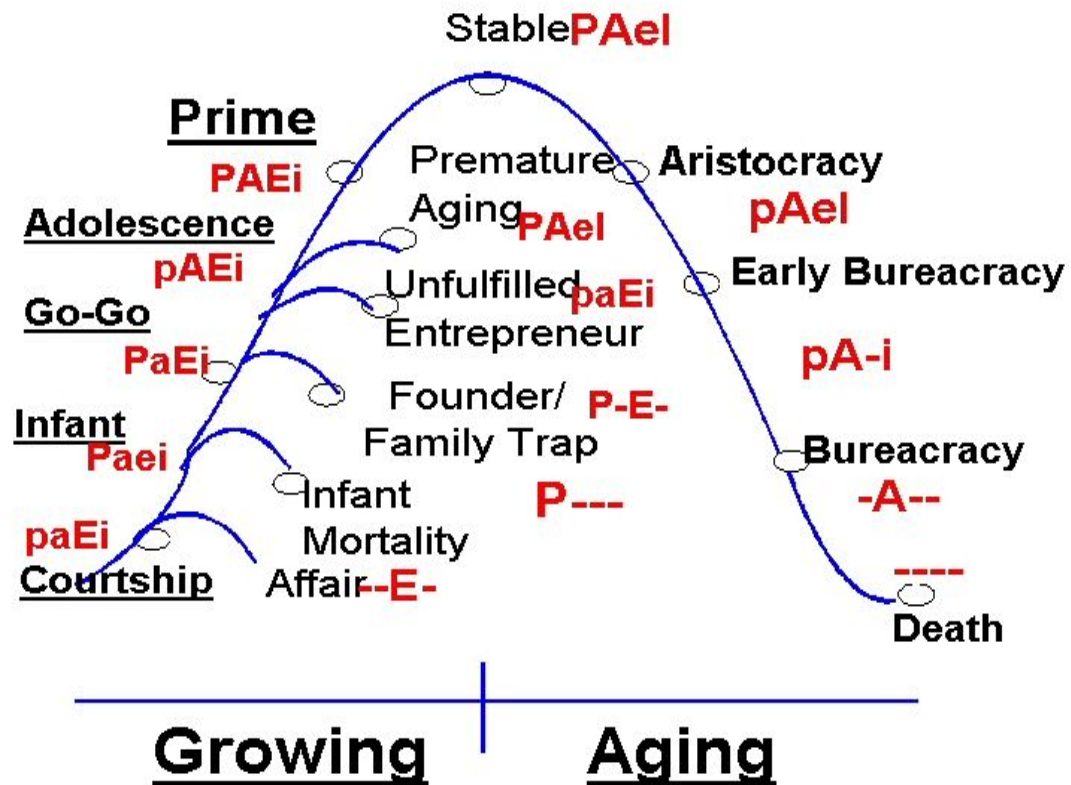
стадия	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Поздняя зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, самоудовлетворенность	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	В центре внимания – организация	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии	на новом	на конкуренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособлении	На продолжении существования	На обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание доли рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, специализации	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Едиличный	Управление, осуществляемое малой группой единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ ПО И. АДIZESУ

Cultures: PAEI

Source: "Corporate Lifecycles" - Ichak Adizes 1988

P=Producer, A=Administrator, E=Entrepreneur, I =Integrator



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ

MANAGING CORPORATE LIFECYCLES
DR. ISHAK ADIZES



- paEi Ухаживание (Courtship)
- PaEi Детство (Infancy)
- PaEi Активная деятельность (Go-go)
- PAei Юность (Adolescence)
- PAEi Расцвет (Prime)
- PAei Стабильность (Stable)
- paEi Аристократия (Aristocracy)
- pa-i Старение (Recreation)
- A-- Бюрократия (Bureaucracy)
- Смерть (Death)



Схема. Жизненный цикл компании

Источник: Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации», Из-во «Питер», 2007



Этап: «Ухаживание»

«Лучший способ предсказать будущее – это создать его самому».

Питер Друкер

Нормальные
проблемы этапа
«Ухаживания»

1. Энтузиазм, проверенный практикой;
2. Детали тщательно продумываются;
3. Основатель реалистично предан идее;
4. Ориентация на продукт (приверженность добавленной ценности);
5. Приверженность соответствует риску;
6. Основатель контролирует ситуацию.



СТК - Групп



По Книге «Управление жизненным циклом корпорации»

Этап: Ухаживания

Ухаживание
(рождение идеи)

iDEA

Увлечение
(роман)



Этот этап (Ухаживание) предшествует возникновению организации, которая еще не появилась на свет и существует только в качестве идеи, но даже на нем она может свалиться в пучину безызвестности (этап Увлечение).

Аномальные
проблемы этапа
«Ухаживания»

1. Отсутствие реальной проверки приверженности;
2. Детали не продумываются;
3. Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью;
4. Ориентация исключительно на прибыль и ROI;
5. Приверженность не соответствует риску;
6. Основатель легко теряет контроль над ситуацией.

Этап: «Младенчество»

«Создание компании налагает ограничение на вашу личную жизнь».

Нормальные
проблемы этапа
«Младенчество»

1. Ориентация на продукт
2. Негативный поток денежных средств
3. Преданность не зависит от риска
4. Отсутствие делегирования полномочий и концентрация власти в одних руках
5. Ошибки
6. Управление от кризиса к кризису
7. Отсутствие управленческой структуры
8. Получение краткосрочных кредитов



Аномальные
проблемы этапа
«Младенчество»

1. Преждевременная ориентация на сбыт
2. Непредвиденный негативный денежный поток
3. Ослабление преданности
4. Преждевременное делегирование и утрата контроля
5. Отсутствие поддержки в семье
6. Преждевременное появление правил и процедур
7. Диктатура
8. Затянувшееся «Младенчество»

На этом этапе компания ориентируется на использование открывающихся возможностей, не имеет структуры управления, функционирует не согласованно, власть сконцентрирована в руках основателя.

1. Невосполнимые утраты ликвидности.
2. Основатель страдает от «скуки».
3. Длительное нахождение на этапе «Младенчество».



СТК - Групп

Классические знания
бизнес-школ чаще
оказываются
бесполезными



По Книге «Управление жизненным циклом корпорации»

**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ!**

