

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ . _____ . _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Управление развитием организации на разных этапах жизненного цикла (на примере производственно-торговой организации «Домашняя кулинария «Лора» г. Кузнецк Пензенской области)»

(наименование темы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____

(номер, наименование)

Автор работы Беянина И.А. Группа МО-51/з

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент М.В. Черниковская

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ М.В. Черниковская

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования _____ М.В. Черниковская

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ М.В. Черниковская

Нормоконтролер _____ М.В. Черниковская

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Беляниной Ирины Александровны

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Управление развитием организации на разных этапах жизненного цикла (на примере производственно-торговой организации «Домашняя кулинария «Лора» г. Кузнецк Пензенской области)»

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений и рекомендаций по управлению развитием организации на разных этапах жизненного цикла.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические подходы к изучению управления развитием организации на разных этапах жизненного цикла» были рассмотрены основные аспекты развития организации, модели жизненного цикла организации, разработана методика исследования изучения развития организации на разных этапах жизненного цикла.

Во втором разделе «Анализ развития организации на разных этапах жизненного цикла (на примере производственной организации «Домашняя кулинария "Лора" г. Кузнецк) представлены результаты исследования стадии зарождения организации, роста и развития.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций управлению развитием организации на разных этапах жизненного цикла» были разработаны рекомендации по управлению развитием организации на стадиях роста, рекомендации по управлению развитием организации на стадиях спада, а также проведена оценка экономической эффективности управления организацией на разных этапах жизненного цикла.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.....	8
1.1. Основные аспекты развития организации.....	8
1.2. Модели жизненного цикла организации.	16
1.3. Методические основы изучения развития организации на разных этапах жизненного цикла.....	27
2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ "ДОМАШНЯЯ КУЛИНАРИЯ "ЛОРА" Г. КУЗНЕЦК" ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ).....	33
2.1. Анализ стадии зарождения организации.....	34
2.2. Анализ стадии роста организации.....	48
2.3. Анализ современного этапа развития организации.....	59
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.....	70
3.1. Рекомендации по управлению развитием организации на стадиях роста.....	70
3.2. Рекомендации по управлению развитием организации на стадии спада.....	79
3.3. Оценка экономической эффективности управления организацией на разных этапах жизненного цикла.....	90
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	102
ГЛОССАРИЙ.....	111

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по изучению развития организации на разных этапах жизненного цикла	113
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные результаты изучения развития организации на разных этапах жизненного цикла.....	121

ВВЕДЕНИЕ

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

Актуальность работы объясняется тем, что в современном бизнесе преуспевающий менеджер должен четко ориентироваться в окружающем нас мире и своевременно реагировать на складывающуюся ситуацию. Очевидно, что вопросы управления жизненным циклом относятся к стратегическим задачам. Не зная, на какой стадии развития находится предприятие, руководитель предприятия не сможет разработать верную стратегию, не сможет оценить, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организации как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. 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.

Особо значимым является изучение вопросов жизненного цикла промышленно-торговой организации, работающей в сфере кулинарии. Предприятие предназначено для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и организации потребления.

В зависимости от этапа жизненного цикла такого предприятия необходимо подбирать методы управления торгово-производственной деятельностью.

Научно-методической основой выступили теоретические и практические положения ученых по изучению жизненного цикла организации, среди которых уместно упомянуть работы В.А. Беляковой,¹ Г.Н. Иотиной,² Е.Н. Исламиевой,³ Э.В. Кондратьева, И.С. Чемезова,⁴ А.М. Лазутина, Н.В.Казаковой,⁵ А.Ю. Ли, З.Ю.Прониной,⁶ Я.С. Матковской,⁷ А.А. Мохова,⁸ Ф.Р. Музиповой,⁹ В.И. Пономарева.¹⁰

Цель бакалаврской работы – разработка рекомендаций по управлению развитием организации на разных этапах жизненного цикла .

Для реализации данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены основные аспекты развития организации;
- рассмотрены модели жизненного цикла организации;
- разработана методика исследования изучения развития организации на разных этапах жизненного цикла;
- проведен анализ развития организации на разных этапах жизненного цикла;
- проанализированы стадии зарождения, роста и развития организации;
- разработаны рекомендации управлению развитием организации на разных этапах жизненного цикла.

¹ Белякова В.А. Взаимосвязь отраслевого конкурентного прогнозирования с жизненными циклами технологии и товара [Текст]/ В.А. Белякова// Экономический вестник Республики Татарстан. 2012. № 2. С. 64-68. - С. 65

² Ильина Г.Н. Взаимосвязь слияний и поглощений с жизненным циклом компаний [Текст]/ Г.Н. Ильина, О.В. Дорохина//Теория и практика общественного развития. 2015. № 7. С. 14-18. - С. 15

³ Исламиева Е.Н. Маркетинговые факторы управления жизненным циклом товара [Текст]/ Е.Н. Исламиева// Наука и современность. 2012. № 15-4. С. 56-61.- С.57

⁴ Кондратьев, Э.В. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Чемезов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №7. – С. 91-102.- С.94

⁵ Лазутин А.М. Жизненный цикл и изменения рисков по мере изменения жизненного цикла организации [Текст]/ А.М. Лазутин, Н.В. Казакова// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 10 (58). С. 13-19 - С.17

⁶ Ли А.Ю. Эффективное управление жизненным циклом организации [Текст]/ А.Ю. Ли, З.Ю.Пронина// Интегрированная логистика. 2014. № 2. С. 18-19.- С.18

⁷ Матковская Я.С. Методика управления жизненным циклом с применением механизма контрольных точек [Текст]/ Я.С. Матковская// Стратегический менеджмент. 2011. № 4. С. 242-254.- С.245

⁸ Мохов А.А. Управление жизненным циклом коммерческих организаций [Текст]/ А.А.Мохов//Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2015. № 1. С. 36-41.- С.37

⁹ Музипова Ф.Р. Особенности мотивирования персонала на разных стадиях жизненного цикла организации и жизненного цикла сотрудника [Текст]/Ф.Р. Музипова// Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-3 (59-3). С. 745-749.- С.746

¹⁰ Пономарев В.И. Особенности управления жизненным циклом сложных технических систем в современных условиях [Текст]/ В.И. Пономарев, А.Ф. Страхов Вестник воздушно-космической обороны. 2016. № 1 (9). С. 98-105.- С.99

Предмет исследования – особенности развития организации на разных этапах жизненного цикла.

Объект исследования – сотрудники организации "Домашняя кулинария" г. Кузнецк.

Научная значимость исследования определяется проведением исследования развития организации на разных этапах жизненного цикла и разработкой практических рекомендаций по управлению развитием организации на разных этапах жизненного цикла.

Практическая значимость заключается в возможности внедрения предлагаемых рекомендаций и разработок по управлению развитием организации "Домашняя кулинария "Лора".

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, основной части, включающей в себя три раздела, заключения, списка литературы и приложений.

В первом разделе бакалаврской работы «Теоретические и методические подходы к изучению управления развитием организации на разных этапах жизненного цикла» рассмотрены основные аспекты развития организации, изучены модели жизненного цикла организации, разработана методика исследования развития организации на разных этапах жизненного цикла.

Во втором разделе «Анализ развития организации на разных этапах жизненного цикла (на примере производственно-торговой организации "Домашняя кулинария" г. Кузнецк) представлены результаты анализа развития организации на этапах зарождения, роста и развития.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по управлению развитием организации на разных этапах жизненного цикла» разработаны рекомендации по управлению развитием организации на стадиях роста и спада, проведена оценка экономической эффективности управления организацией на разных этапах жизненного цикла.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

1.1. Основные аспекты развития организации

Теория развития организации зародилась в рамках организмической концепции, в которой организация сравнивается с живым организмом. Для организма развитие в процессе жизнедеятельности является непременным условием существования в изменяющейся среде. То же самое можно сказать и об организации. Данная идея получила существенную поддержку научных кругов и в какой-то мере отразилась в многочисленных концепциях жизненных циклов.¹¹

Рост интереса к процессам управления развитием предприятий связывают так же с возникновением и быстрым распространением стратегического подхода к менеджменту, который стал активно разрабатываться в 1960-х годах. За отправную точку развертывания теории стратегического менеджмента принято считать выход в 1965 г. книги И. Ансоффа «Корпоративная стратегия»¹². Обращает на себя внимание тот факт, что в литературе по менеджменту словосочетание «стратегия развития»^{13, 14} является устоявшимся и нередко употребляется в качестве синонима стратегии. Однако понятие «развитие» в отношении к организационному аспекту нуждается в подробном истолковании.

Вопрос о развитии в данном свете также близок к вопросу о динамической эффективности (в противопоставление статической), который поднимал еще Й. Шумпетер в своих работах. Шумпетер выдвинул концепцию «созидательного разрушения», используя это понятие для описания изменчивости, динамичной природы экономических процессов. «Приверженность устоявшимся взглядам и

¹¹ Божко Л.М. Развитие процессного, системного и ситуационного подходов в управлении организационными изменениями [Текст]/ Л.М. Божко // Экономика и предпринимательство. -2014. - №1-2. – С.531-536.- С.533

¹² Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: пер. с англ. [Текст]/С. Крайнер – М.: ИНФРА-М, 2002. - 187 С. – С. 82.

¹³ Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ./ науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов. [Текст]/Б. Карлоф – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

¹⁴ Ансофф И. Стратегическое управление. [Текст]/И. Ансофф — М.: Экономика, 1989.-519 с. - С. 156

структурам делает нас невосприимчивыми к новым идеям. Между тем, как подчеркивал Шумпетер, гибкость – это необходимое условие успеха в бизнесе. Когда кто-либо приходит к выводу, что существующим потребностям отвечает какая-то новая расстановка сил, отличная от имеющейся, тогда, согласно динамической концепции Шумпетера, происходит созидательное разрушение старых структур, которое продолжается до тех пор, пока не возникает некая новая ситуация».¹⁵

Общепризнанного определения развития организации в российской науке управления до сих пор нет. То, что в русской научной литературе обозначается термином «развитие» (или «организационное развитие») в англоязычных работах имеет целый ряд значений. Вот что пишут на этот счет Щербина В.В. и Попова Е.П.:¹⁶ «Понятие «организационное развитие» у нас, как правило, употребляется в противовес либо «стагнации», либо процессам, именуемым «функционированием организаций». За рубежом же для обозначения того, что в русском языке именуется «организационным развитием», используется несколько разных терминов: «organizational development» (*авт.* – организационное развитие), «organizational growth» (*авт.* – организационный рост), «organizational design» (*авт.* – дословно – организационный дизайн), «organizational construction» (*авт.* – организационное конструирование) и др.».¹⁷

Эти же авторы, которыми было проведено, наиболее полное и емкое в отечественной научной литературе исследование, раскрывающее глубинную сущность явления организационного развития, выделяют три наиболее устоявшихся подхода к его трактовке и проводят их сравнение¹⁸.

¹⁵ Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ./ науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов. [Текст]/Б. Карлоф – М.: Экономика, 1991. – 239 с. - с.28

¹⁶ Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. [Текст] - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 248. - С.44

¹⁷ Ильина Г.Н. Взаимосвязь слияний и поглощений с жизненным циклом компаний [Текст]/ Г.Н. Ильина, О.В. Дорохина//Теория и практика общественного развития. 2015. № 7. С. 14-18.

¹⁸ Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие — Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет, 2011.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951>.— ЭБС «IPRbooks» - С. 77

Согласно первому подходу, организационное развитие представляет собой естественный процесс качественных изменений в организации, производных от ее возраста. Подчеркивается естественный и закономерный характер развития. Акцент делается на качественном характере изменений. Такое понимание является достаточно широким и верно отражает *характер процесса* развития. Однако остаются неясными его причины и предпосылки.

В рамках второго подхода постулируется, что развитие связано с такими изменениями, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями. Такое понимание близко к контексту рассмотрения организационного развития в теории жизненных циклов. Налицо ограниченность данной трактовки, в ней затронуто лишь наиболее заметное внешнее проявление процесса развития. Данный подход более подходит для понятия «организационный рост».

Сторонники третьего подхода предлагают рассматривать организационное развитие в качестве сложной стратегии, рассчитанной на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить ее адаптацию к требованиям технологии и рынка. В данном подходе заложено наиболее широкое понимание явления организационного развития. При этом следует отметить, что здесь уже в качестве измерения развития вводятся и практически неосознаваемые характеристики «социальные отношения» и «взгляды людей», что с одной стороны – указывает на глубинную природу процессов развития, а с другой – подтверждает качественный характер развивающихся изменений. Также указывается на связь процессов развития с управлением вообще (здесь уже речь идет не столько о естественном процессе, сколько об осознанном координировании изменений) и со стратегическим управлением в частности.

Отечественные исследователи по-разному смотрят на процесс организационного развития. Интересную трактовку дает Е.Б. Моргунов. По его мнению, под организационным развитием понимаются «некоторые

целенаправленные изменения, вводимые управленцами с целью увеличить эффективность работы организации».¹⁹ В этом подходе добавляется существенный момент: целенаправленность изменений – таким образом, подчеркивается роль управления развитием.

Некоторые исследователи разделяют понятия «деловое развитие» (синоним – рыночное развитие) и «организационное развитие». Так, например, скандинавский ученый и практик Б. Карлоф, указывает аспекты, для обозначения которых применяется термин «деловое развитие»:²⁰

- процесс увеличения объема бизнеса;
- усилия, направленные на удовлетворения рыночного спроса (т.е. увеличение объема производства или схемы распределения);
- процесс создания новых сфер бизнеса (стратегической хозяйственной единицы или стратегической единицы бизнеса);
- стимулирование в организации творчества и инициативы в целях изучения и удовлетворения нужд потребителей (главным образом за счет сокращения издержек и усовершенствования продуктов, увеличения таким образом спроса).

В конечно счете, «деловое развитие способствует увеличению объемов бизнеса». ²¹ Поэтому близким к нему является понятие рыночного развития, которое используется для обозначения процесса расширения потребителей, клиентуры. Очевидно, термин «деловое развитие» относится к стратегическому менеджменту и напрямую связан с «деловой» стратегией, или стратегией отдельной стратегической единицы бизнеса (существуют также стратегия корпоративная – стратегия всей корпорации и функциональная – стратегия отдельного подразделения, отдела или функциональной области).

¹⁹ Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст]/ А.В. Башминов //Экономика и предпринимательство.-2013. - №12-4. – С.572-574. - с.573

²⁰ Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ./ науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов. [Текст]/Б. Карлоф – М.: Экономика, 1991. – 239 с. - С.177

²¹ Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ./ науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов. [Текст]/Б. Карлоф – М.: Экономика, 1991. – 239 с. - С.178

Организационное развитие, по Карлоффу, относится к развитию индивидуумов, групп, сфер ответственности, систем управления и т.п. (то есть более эффективному использованию внутренних ресурсов).

Таким образом, Карлофф проводит границу между внешним (деловым или рыночным) и внутренним (собственно организационным) развитием, связывая истоки этого процесса с принадлежностью к самой организации.

Карлофф отмечает, что в любом случае, ресурсы развития, как правило, используются для повышения интенсивности труда и повышения конкурентоспособности компании.

Большинством исследователей теории и модели жизненного цикла организации смешиваются с теориями и моделями организационного развития. В то же время, при детальном рассмотрении обнаруживается существенная разница между этими двумя подходами.²²

Что следует понимать под развитием в общем случае и организационным развитием в частности? Развитие системы в общем случае – это «процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное»²³. Это значение сохраняется и для специального управленческого термина. Сравним с формулировкой Э.М. Короткова: «развитие организации – комплекс изменений, отражающих возникновение нового качества организации, укрепляющего ее жизнедеятельность и положение в окружающей среде».²⁴

Иная идея заложена в концепции жизненных циклов (независимо от того, рассматривается ли жизненный цикл предприятия, товара, отрасли или идеи): описываемый кривой жизненного цикла процесс предполагает неизбежный спад активности и угасание до прекращения деятельности.

Таким образом, развитие предстает как позитивное изменение, делающее предприятие более эффективным, более конкурентоспособным. В моделях

²² Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание – 2012. – 336с. - С. 123

²³ Адизес И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес. Пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с. - С.200

²⁴ Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. [Текст]/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - Дашков и К, 2014 г. - 304 с. - С.156

жизненного цикла организаций отражение на кривой жизнедеятельности участка спада уже не является развитием, не говорит о развитии, представляя собой обратный процесс – это регрессия, старение, инволюция.

Следовательно, процесс развития – это только часть жизненного цикла организации.

Выделяют несколько законов развития.²⁵

Развитие является основным предметом изучения диалектики, а сама диалектика выступает как наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления²⁶. Следует отметить, что в диалектике теория развития представлена как цельная и непротиворечивая система знания. Это позволяет применять ее выводы практически к любым типам систем, включая и организацию.

Диалектика описывает также основные законы, по которым осуществляется процесс развития. Данные закономерности представляют особый интерес, так как позволяют прогнозировать ход и результаты процесса развития. Известно три таких закона: закон диалектического синтеза, закон перехода количества в качество, закон диалектической противоречивости (или закон единства и борьбы противоположностей).

1. Закон диалектического синтеза – в процессе развития следующие ступени являются синтезом предыдущих ступеней и воспроизводят на более высокой основе характерные свойства исходных ступеней развития²⁷. Сталкиваясь с противоречием в процессе развития, система возвращается к форме существования, которая была характерна для нее на предыдущем этапе. Хотя «старая» форма значительно преобразуется и изменяется. Отсюда следует преемственность стадий, форм и т.п. развития и это делает возможным сохранять системе свое ядро, основополагающее качество в процессе развития.

²⁵ Калугина Т.Г. Качество управления развитием персонала в организациях социального обслуживания [Текст]/ Т.Г. Калугина// Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 1. С. 30-33.

²⁶ Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст]/ А.В. Башминов // Экономика и предпринимательство.-2013. - №12-4. – С.572-574.

²⁷ Калугина Т.Г. Качество управления развитием персонала в организациях социального обслуживания [Текст]/ Т.Г. Калугина// Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 1. С. 30-33. - С.32

2. Закон перехода количества в качество – «количественные изменения на определенном этапе приводят к качественным, а новое качество порождает новые возможности и интервалы количественных изменений».

Например, рост выпуска продукции требует усовершенствования производственных процессов. Рост численности персонала – более эффективного управления им (что подтверждается историей менеджмента). При проведении усовершенствования открываются новые возможности для количественного роста.

3. Закон диалектической противоречивости (или закон единства и борьбы противоположностей) – противоречие неотрывно от развития, движения, как и развитие от противоречия.

Всякое развитие, как на индивидуальной, так и на коллективной плоскости, характеризуется следующими признаками:²⁸

- развитие это дискретный и необратимый процесс (возврат в исходное положение практически исключен, бабочка опять не сможет стать гусеницей);
- развитие проходит через стадии: объединение – разделение – новое объединение – новое разделение и т.д.;
- это ведет к дифференциации и образованию органов и иерархии, в которой одни дифференцированные органы управляются другими;
- каждый раз на высшей плоскости интеграции проявляются предшествующие качества.

Диалектика выделяет «фундаментальные особенности (или свойства) развития». Остановимся подробнее на их рассмотрении.²⁹

1. Развитие есть изменение. Развитие характеризуется прежде всего своей неотрывностью от движения, изменения. Но это – не отдельные изменения, а множество, комплекс, система изменений в составе элементов, в структуре, т.е. в

²⁸ Мохов А.А. Управление жизненным циклом коммерческих организаций [Текст]/ А.А.Мохов//Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2015. № 1. С. 36-41. - С.37

²⁹ Мельник Л.Г. Экологически обусловленное управление жизненными циклами в экономике [Текст]/ Л.Г. Мельник, И.М. Бурлакова, И.И. Криловецкий//Горные науки и технологии. 2013. № 11. С. 159-165. - С. 160

рамках качества подсистем данной материальной системы. Важное значение при этом имеют развертывающиеся в системах процессы разделения, которые некоторыми авторами оцениваются как условия развития вообще. Системный характер изменений означает, что меняется качество всей системы – она переходит на другой, более высший уровень.

2. Развитие необратимо. Свойство необратимости является вторым фундаментальным признаком (свойством) развития. Противоположное этому понятие обратимости связано с круговоротами и функционированием, представляющими собой изменения качеств с возвратом к прежним состояниям в своих главных структурах. Этим развитие принципиально отличается от функционирования. Если круговороты и функционирование в основном обратимы, то развитие – в основном необратимый процесс. Необратимость изменений понимается как возникновение качественно новых возможностей, не существовавших раньше.

3. Развитие – направленный процесс. Развитие есть особого рода связь состояний. Эта связь тоже не беспорядочна; если хаотичность на уровне первичных изменений «преодолевается» в целостности изменений, в одном каком-либо качественном преобразовании подсистемы, то на уровне всей системы этим преобразованиям может и не быть присуща внутренняя связность; на этом уровне они могут оказаться беспорядочными изменениями, и тогда не будет развития.

Иначе говоря, развитие соотносится с направленными преобразованиями. Это лишь подчеркивает значимость управления процессом развития.

Таким образом, основные признаки развития: 1) качественный характер изменений, 2) необратимость и 3) направленность. Ни один из этих признаков не является достаточным для определения развития. Недостаточны и какие-либо два из них.³⁰

³⁰ Оркина Е. А. Управление изменениями учебное пособие для образовательных учреждений высшего профессионального образования [Текст]/ Е. А. Оркина - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 190 с. - С.150

Исходя из перечисленных признаков, упрощенно сформулировать определение развития можно следующим образом: «развитие – это направленные, необратимые качественные изменения системы».

Таким образом, общепризнанного определения развития организации в российской науке управления до сих пор нет. Существует несколько подходов к определению данного понятия.

1.2. Модели жизненного цикла организации

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться – процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие.³¹

Жизненный цикл организаций – предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени. 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 неслучайными.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с *жизненным циклом продукции* – временным интервалом, включающим в себя несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать: полный жизненный цикл продукции; жизненный цикл продукции в сфере производства; жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл

³¹ Варфаловская В.В. Основные подходы к управлению организационными изменениями [Текст]/ В.В. Варфаловская //Экономика и предпринимательство.-2012. - №5. – С.339-341. - С.340

продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо–сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев.³²

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла.

Несмотря на обилие моделей, при рассмотрении вопроса о жизненных циклах и организационном развитии, приоритет отдается, как правило, двум моделям – модели Ицхака Адизеса и модели Ларри Грейнера. Другие модели и теории при этом остаются в тени. Причем, некоторые из них не только не уступают двум перечисленным, но и в значительной степени превосходят их по ряду ключевых показателей: полноте, системности, глубине и последовательности рассмотрения, а также возможности использования модели для прогнозирования и осуществления изменений.³³

Модель развития организации Ларри Грейнера включает описание следующих пяти стадий (рис. 1.1):³⁴

- развитие через творчество;
- развитие через жестко централизованное управление;
- развитие через делегирование;
- развитие через координацию;
- рост через сотрудничество и участие.

³² Ильина Г.Н. Взаимосвязь слияний и поглощений с жизненным циклом компаний [Текст]/ Г.Н. Ильина, О.В. Дорохина//Теория и практика общественного развития. 2015. № 7. С. 14-18. - С.15

³³ Исламиева Е.Н. Маркетинговые факторы управления жизненным циклом товара [Текст]/ Е.Н. Исламиева// Наука и современность. 2012. № 15-4. С. 56-61.- С.57

³⁴ Короткевич М.З. Подход к оперативному управлению изменениями бизнес-процессов [Текст] / М.З. Короткевич /Транспортное дело России.- 2012. - №6-1. – С.213-215. - С.214

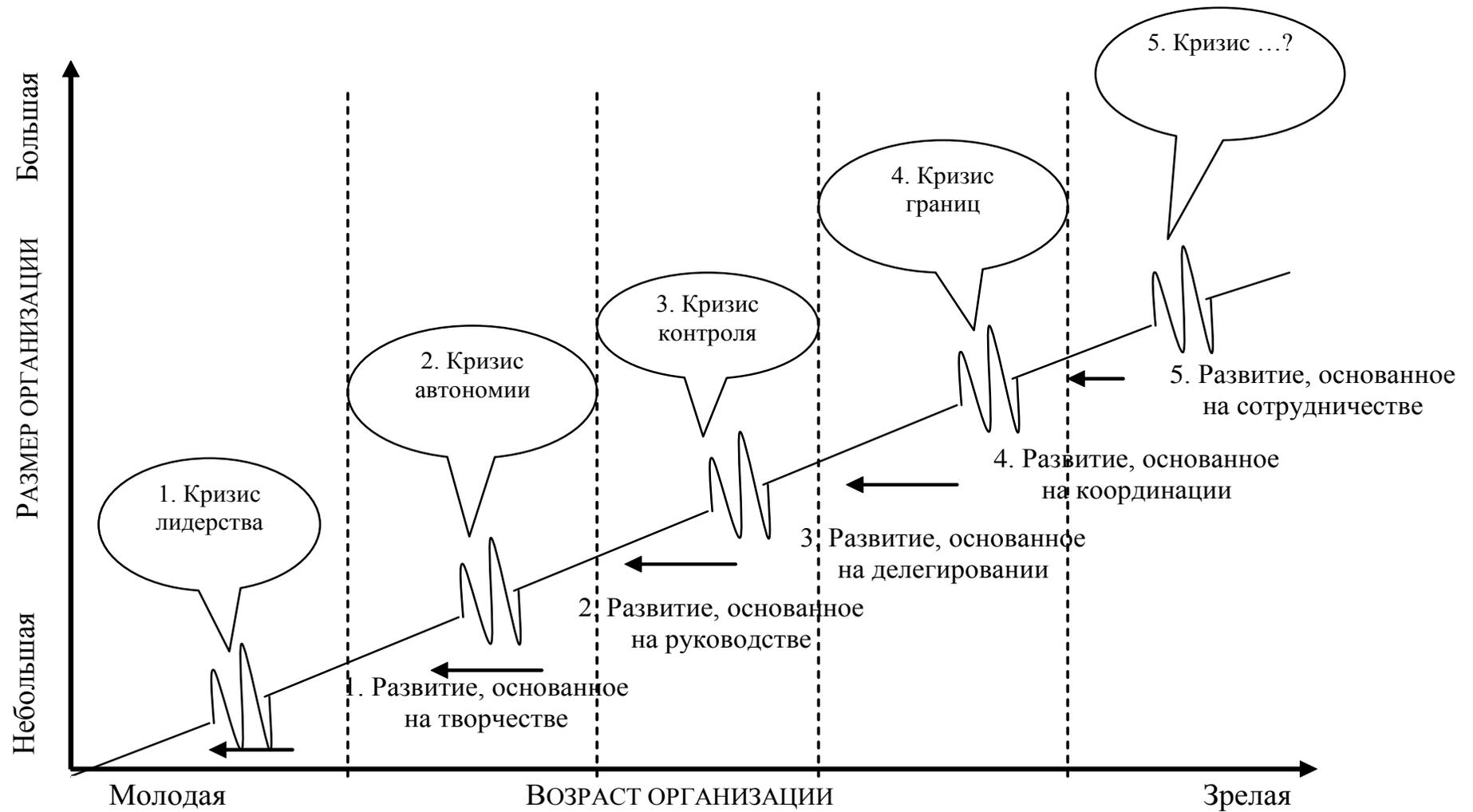


Рис. 1.1. Модель организационного развития Л. Грейнера

Переход к следующей стадии становится возможным только при условии преодоления закономерного кризиса в развитии. Последовательность кризисов, также как и стадий, определяется четким порядком:

- кризис лидерства;
- кризис автономии;
- кризис контроля;
- кризис «красных флажков».

Стадия 1 – «развитие через творчество». На этой стадии главную роль играют основатели организации. Их усилия направлены, одновременно и на создание продукции (услуги) и на формирование рынка. Чаще всего основатели организации имеют выраженную профессиональную или предпринимательскую ориентацию и не особенно уделяют внимание управленческой деятельности. Вся их энергия полностью вкладывается в создание продукции (услуги) и ее продажу.

За стадией 1 следует «кризис лидерства». По мере роста организации возникают управленческие проблемы, которые не удается решить на основе неформального общения и преданности делу. Управленческие задачи и связанный с ними груз ответственности начинают давить на создателей организации, приводя к конфликтам между лидерами. С неизбежностью возникает вопрос решения управленческих проблем и вывода организации из сложившейся ситуации. Решение, обычно, заключается в передаче руководства организацией наемному профессиональному менеджеру, устраивающему собственников³⁵.

Стадия 2 – «развитие через жестко централизованное управление». В этой фазе менеджер организации и ключевые сотрудники берут на себя основную ответственность за направление всех видов активности в нужное русло. К управленцам и сотрудникам на более низких уровнях иерархии руководители организации относятся скорее как к специалистам, призванным выполнять

³⁵ Калугина Т.Г. Качество управления развитием персонала в организациях социального обслуживания [Текст]/ Т.Г. Калугина// Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 1. С. 30-33. - С.32

определенные функции, чем как к людям, способным принимать самостоятельные решения.

Логичным следствием стадии 2 является «кризис автономии». По мере развития организации специалисты и руководители на всех уровнях начинают нуждаться во все большей степени независимости (автономии) в принятии решений, что входит в противоречие со стремлением высшего руководства контролировать абсолютно все аспекты деятельности организации. Трудности этого периода развития связаны с тем, что менеджменту психологически трудно ослабить контроль и снять с себя ответственность за часть решений, а рядовые сотрудники, с одной стороны, нуждаются в большей автономии, а с другой стороны, не привыкли принимать самостоятельные решения.

Стадия 3 – «развитие через делегирование». На этом этапе происходит делегирование полномочий и ответственности «сверху вниз», организационная структура становится менее централизованной, что повышает мотивацию сотрудников.

За стадией 3 следует «кризис контроля». Он выражается в том, что руководители организации в определенный момент начинают ощущать потерю контроля над ситуацией. Попытка усиления контролирующих функций приводит к росту напряженности и конфликтам.

Стадия 4 – «развитие через координацию». На этой стадии развитие происходит через введение формальных систем (с подробно описанными правилами), позволяющих лучше координировать активность различных подразделений с высшим руководством организации, выполняющем в этом случае роль «сторожевого пса», и контролирующим соблюдение принятых правил.

Стадия 4 заканчивается кризисом «красных флажков». Он обусловлен тем, что организация стала слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею исключительно с использованием стандартных, формальных, подробно

описанных процедур. Все чаще и чаще возникают ситуации, когда формальная система начинает давать сбои – правила не соблюдаются, сотрудники относятся к ним все более скептически. В такой ситуации менеджмент, как правило, продолжает ужесточать контроль за соблюдением правил и пытается выработать новые с учетом усложняющейся ситуации. Это приводит к напряжению и конфликтам.

Стадия 5 – «рост через сотрудничество и участие». На этой стадии для организации характерны следующие признаки: менеджеры действуют в зависимости от ситуации; формальные правила используются, но стремления создать полный список формальных правил и процедур нет; активно используется потенциал команд на разных уровнях; используются технологии включения сотрудников в процесс поиска и принятия важнейших решений (включая выработку стратегии развития организации).

Важно отметить, что каждая стадия в модели Грейнера – это одновременно следствие предыдущей и причина или основание для последующей. При этом Е.И. Кушелевич и С.Р. Филонович отмечают, что «неспособность менеджмента понять проблемы развития организации может привести к тому, что компания окажется «замороженной» на какой-нибудь стадии эволюции, а в конечном счете и к несостоятельности или банкротству. Следовательно, решающая задача менеджмента на каждом революционном этапе состоит в том, чтобы найти новый набор организационных методов, который станет основой управления на следующем этапе эволюционного роста. При этом однажды принятое важное и правильное решение может в дальнейшем породить серьезные организационные проблемы».³⁶

Наиболее часто цитируемой среди моделей организационных изменений на сегодняшний день можно считать модель жизненного цикла И. Адизеса.³⁷

³⁶ Кузнецов Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров [Текст]/ Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2013. – 365 с. - С. 340

³⁷ Адизес И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес. Пер. с англ. В. Кузина.– СПб.: Питер, 2011. – 224 с. - С.200

Основная идея модели заключается в соотношении развития организации с развитием живого организма. Поэтому и жизненный цикл организации делится на две фазы – рост и старение (рис. 1.2). Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, проходя через такие этапы, как «выхаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность». Старение начинается со стабилизации и завершается «смертью» организации, проходя через этапы «аристократизм», «ранняя бюрократизация», «бюрократизация». Продвижение от одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа.

И. Адизес выделяет два важных параметра жизнедеятельности организации – гибкость и контролируемость (управляемость). Молодые организации очень гибкие и подвижные, но слабоконтролируемые. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость возрастает, а гибкость уменьшается.

Каждый этап имеет свои трудности, которые условно можно разделить на две категории: болезни роста и организационные патологии.

К первой относятся проблемы, обусловленные незрелостью компании, которых очень трудно избежать. При грамотной стратегии и тактике развития организации она может находиться в стадии расцвета бесконечно долго, постоянно порождая новые «кривые» жизненного цикла. Ключевая задача – сосредоточиться на проблемах, присущих данной стадии жизненного цикла организации, решая их так, чтобы она смогла развиваться дальше.

Наиболее характерные черты всех стадий модели жизненного цикла Адизеса представлены ниже.³⁸

«Выхаживание» – зарождение организации. На этом этапе предприниматель обсуждает идеи нового бизнеса и принимает решение об его создании.

³⁸ Пономарев В.И. Особенности управления жизненным циклом сложных технических систем в современных условиях [Текст]/ В.И. Пономарев, А.Ф. Страхов Вестник воздушно-космической обороны. 2016. № 1 (9). С. 98-105. - С. 99



Рис. 1.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Для успеха необходимы бизнес-идея и энтузиазм по отношению к ней, готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар или услугу.

«Младенчество» – начало деятельности компании. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

«Давай-давай» – стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей. Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития.³⁹

Чтобы выжить, организация должна четко определять, чем не следует заниматься. Появляется необходимость в административной подсистеме – переход от управления «по интуиции» к более профессиональным действиям. В противном случае организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Преодолевая описанные проблемы, организация движется к следующему этапу – юности.

³⁹ Иванычева Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями в сфере образования [Текст]/ Т.А. Иванычева //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.-2014. - №2-2. – С.153-154. - С. 153

«Юность» – период перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями. Осуществляется переход организации от одного набора проблем к другому.

Во многих случаях именно на этой стадии происходит смена акцентов – с развития любой ценой на повышение качества работы. Возможны конфликты между потребностями самореализации ярких личностей и необходимостью технологичной организации бизнес-процессов. Если систематизация и технологизация менеджерской деятельности произошла успешно, руководство институционализировалось и конструктивно-эффективный менеджмент укоренился, то организация движется к следующему этапу – расцвету.

«Расцвет» – оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет – это не точка, после которой сразу же следует падение, а процесс роста. Он является показателем способности организации достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в «длинную линию», она переходит к стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

«Стабилизация» – первая стадия старения в жизненном цикле организации. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость. Утрачивается дух творчества, сокращаются инновации

и не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Происходит неуправляемое скольжение к следующей стадии – аристократизму.

«Аристократизм» – укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Происходят дальнейшие изменения в распределении влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьеру в организации начинают успешно делать не яркие, а наоборот, заурядные сотрудники. Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделения – всевозможные хозяйственные службы, финансово-бухгалтерские подразделения, юридическая и кадровая служба. Как правило, профессионалов среди них становится все меньше.

«Ранняя бюрократизация» – этап, когда организация «забывает» о том, что и как делается и обращается к поискам виновных, что приводит к частым конфликтам. Потребитель при этом отодвигается на второй план. На этой стадии эффективность работы практически уже не имеет никакого значения. Начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает.

«Бюрократизация» и «смерть» – на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним

миром, и клиентам приходится изрядно потрудиться, чтобы пробиться через существующие в организации бюрократические препоны. Клиенты уходят, и если государство или собственник по каким-то соображениям не пожелает продлить это состояние, наступает гибель организации.⁴⁰

Таким образом, И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости. Чем старше компания, тем более жестко она контролируется и становится менее гибкой. Цель руководства — достигнуть и остаться как можно дольше в стадии расцвет, где имеет место оптимальное соотношение этих двух параметров. Организация на каждой стадии имеет свои особенности, причем со сменой этапа развития компании меняется роль лидера, внутренние системы, административная система, размеры компании и т. д. Определяющим фактором успеха организации является способность справляться с проблемами. Адизес выявляет следующую взаимосвязь: рост организации — перемены — проблемы.⁴¹

Ларри Грейнером, описывает этапы жизненного пути организации. По мнению Грейнера, наибольшее значение для построения модели организационного развития имеют пять ключевых факторов: возраст организации; размер организации; этапы эволюции; этапы революции; темпы роста отрасли.

1.3. Методические основы изучения развития организации на разных этапах жизненного цикла

Процесс развития в общем случае заключается в том, что организация или человек вырастают из определенных проблем, а в ходе их решения «высвобождается энергия», позволяющая им решать проблемы следующего

⁴⁰ Матковская Я.С. Методика управления жизненным циклом с применением механизма контрольных точек [Текст]/ Я.С. Матковская// Стратегический менеджмент. 2011. № 4. С. 242-254. - С.243

⁴¹ Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях: монография [Текст]/ М-во образования и науки Российской Федерации, Сибирский федеральный ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования - Красноярск : СФУ, 2011, 98 с. - С.56

уровня. Развитие организации в первую очередь означает ее способность справляться с более сложными и масштабными проблемами. При этом функция руководства состоит в управлении организацией так, чтобы сделать ее способной перейти к следующей стадии жизненного цикла, которая предъявит уже новые требования.

В общем случае задача менеджмента заключается не в устранении всех имеющихся в организации проблем, а в том, чтобы сконцентрироваться на проблемах, значимых для текущей стадии жизненного цикла, справиться с ними и перейти на следующую стадию.

Практическая часть работы предполагает проведение исследования, посвященного изучению особенностей развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла.

Цель исследования – выявление положительных и отрицательных тенденций, особенностей развития анализируемой организации на разных этапах жизненного цикла.

Предмет исследования - особенности развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла.

Объектом исследования являются сотрудники организации "Домашняя кулинария "Лора".

Проведенный анализ особенностей развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла послужил основанием для выводов, касающихся существующих положительных и отрицательных сторон работы организации и роли жизненного цикла в ее развитии.

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе осуществлялась подготовка к исследованию, разрабатывались его программа и инструментарий.

На втором этапе проведено пилотажное обследование сотрудников организации, неформализованное интервью с руководителями по программе

исследования, в результате чего была осуществлена коррекция методики и инструментария.

На третьем этапе были обследованы сотрудники организации, вошедшие в выборочную совокупность.

На четвертом этапе осуществлялась статистическая обработка первичных данных.

Пятый этап – заключительный, на котором проводился анализ и интерпретация полученных результатов, формулировались выводы и подводились итоги исследования.

Первичные данные были получены в ходе опроса сотрудников разных уровней иерархии организации "Домашняя кулинария "Лора".

Социологические исследования бывают разными - наблюдение, интервьюирование, анкетирование. В практике исследования управления социологические исследования, если они подготовлены и проведены достаточно корректно, дают богатую информацию для исследователя.⁴²

Для исследования особенностей развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла была разработана анкета. В анкетировании принимали участие руководители и сотрудники организации. Общая численность респондентов 60 человек.

Результаты, полученные в ходе анкетного опроса, являются составной частью анализа особенностей развития организации на разных этапах жизненного цикла.

Задачей анкеты было изучение мнений сотрудников по проблемам исследования. Вопросы задавались в закрытой и открытой форме для последующего их обобщения и статистической обработки.

Вопросы изложены в наиболее приемлемой, простой, дружелюбной и понятной форме, что у сотрудников не возникло ни единого затруднения, более

⁴² Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. [Текст]/ В.А. Ядов - Изд-во: Академкнига, Добросвет, 2003, 600 с. - С. 73

того, чтобы у них осталось приятное впечатление и ощущение собственной значимости после окончания заполнения анкеты. Анкета включала три блока вопросов:

1. Анализ стадии зарождения организации
2. Анализ стадии роста организации
3. Личная информация

Таким образом, для детального изучения и анализа особенностей развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла были использованы следующие методы:

1. Проведен обзор вторичной информации, то есть различных литературных источников: книг, учебников, периодической литературы. На основании изученной информации была теоретически обоснована сущность организационного развития, изучены модели жизненного цикла организации.

2. На основе анкеты был проведен опрос сотрудников организации "Домашняя кулинария "Лора".

3. Из уже собранных данных создана база, обработанная с помощью программного средства статистической обработки данных SPSS и Microsoft Excel. В результате получены аналитические таблицы, на основе которых детально изучены процессы развития анализируемой организации.

Для изучения современного этапа развития организации был применен SWOT-анализ. SWOT-анализ - метод исследования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы)

Анализ особенностей развития организации на разных этапах жизненного цикла предусматривал обобщение и формулирование окончательных выводов и рекомендаций по направлениям анализа.

В данной работе использованы методы декомпозиции, метод сравнения, структуризации целей, параметрический метод анализа, метод групповых оценок, метод моделирования и нормативный метод.

Использованные методики анализа особенностей развития организации позволяют оценить существующий уровень эффективности ее работы. Математическая и логическая обработка суждений и оценок позволяют установить в достаточной степени достоверные и объективные сведения. Данные, получаемые при анализе ответов, выражены в единой системе, что позволяет сравнить разнородные и разновеликие группы.

Сбор данных для оценки фактических элементов процесса работы организации осуществляется с помощью моментного или активного наблюдения в течение рабочего времени и анкетирования.

По итогам проведенного исследования разработаны рекомендации по управлению развитием организации на стадиях спада и роста.

По результатам теоретического изучения развития организации на разных этапах жизненного цикла можно сделать следующие выводы:

1. Изучены основные аспекты развития организации и определение данного понятия с точки зрения разных подходов.

Согласно первому подходу, организационное развитие представляет собой естественный процесс качественных изменений в организации, производных от ее возраста. В рамках второго подхода постулируется, что развитие связано с такими изменениями, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями.

Сторонники третьего подхода предлагают рассматривать организационное развитие в качестве сложной стратегии, рассчитанной на изменение социальных

отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить ее адаптацию к требованиям технологии и рынка.

2. Представлены модели жизненного цикла организации и рассмотрены их основные стадии, среди которых модель Л. Грейнера, основными стадиями которой являются развитие через творчество, развитие через жестко централизованное управление, развитие через делегирование, развитие через координацию, рост через сотрудничество и участие. Также рассмотрены стадии жизненного цикла организации И. Адизеса, такие как выхаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, стабильность, аристократизация, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть.

3. Разработана методика исследования развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла, позволяющая наиболее точно провести исследование, выявить положительные и отрицательные тенденции в ее деятельности.

2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ИЗМЕНЕННОГО ЦИКЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ "ДОМАШНЯЯ КУЛИНАРИЯ "ЛОРА" Г. КУЗНЕЦК")

Производственно-торговая организация "Домашняя кулинария "Лора" расположена в г. Кузнецк. Работает на производственно - торговом рынке 16 лет.

Организация занимается производством и продажей следующих видов продукции:

- замороженные продукты;
- выпечка;
- кондитерские изделия;
- готовые обеды.

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

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

ООО "Домашняя кулинария "Лора" находится в г. Кузнецке, ул.Лермонтова 1/7.

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

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

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

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

2.1. Анализ стадии зарождения организации

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

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

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

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

Таблица 2.1

Возраст респондентов

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

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

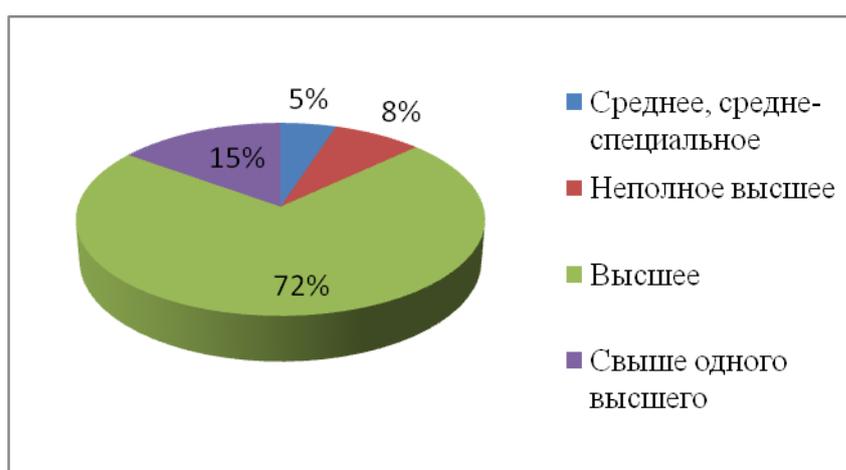


Рис.2.1. Образование респондентов

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

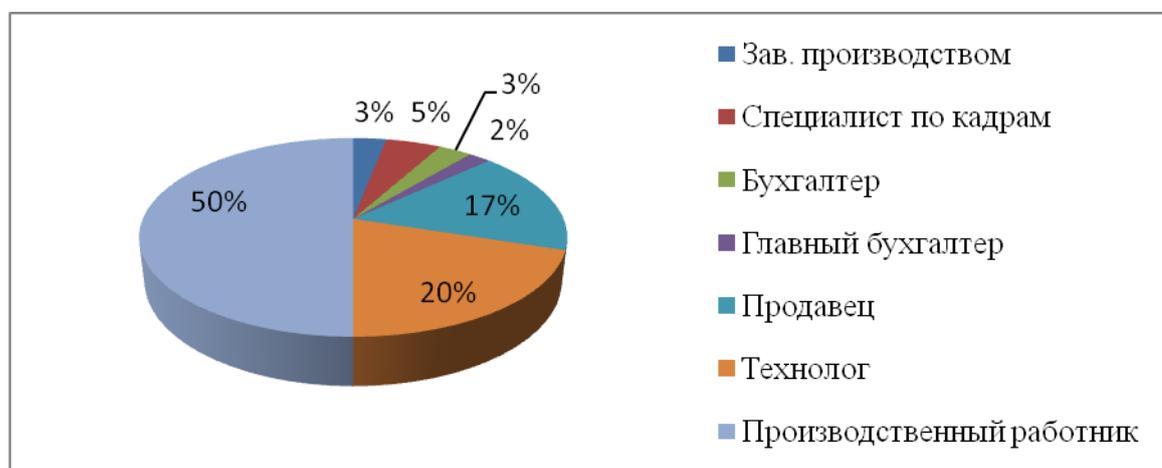


Рис.2.2. Занимаемые должности респондентов

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

Таблица 2.2

Стаж работы в данной организации

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

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

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



Рис.2.3. Факторы, в наибольшей степени оказывающие влияние на продолжительность стадии зарождения организации

Внешняя среда организации всегда оказывает решающее влияние на стадии развития и жизненного цикла организации, так как является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии

постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям

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

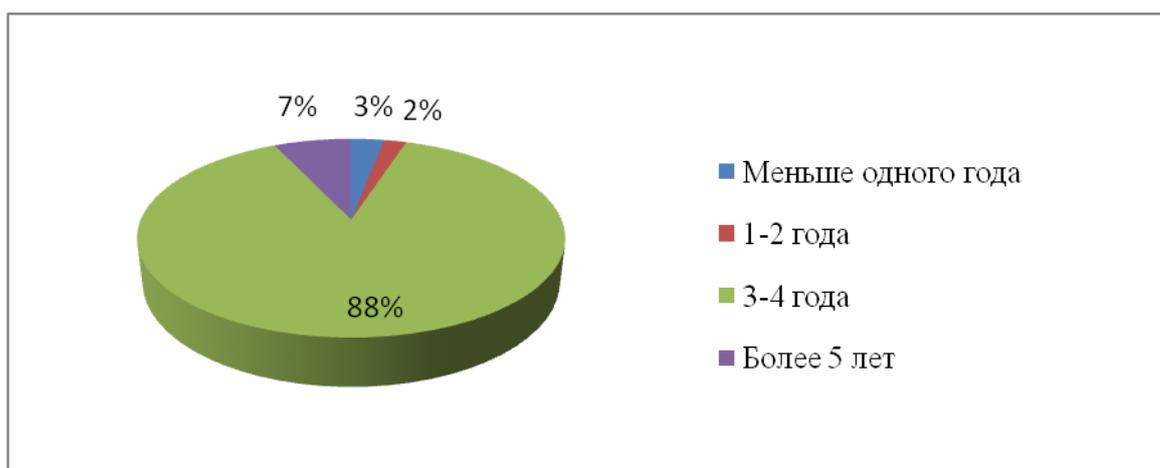


Рис.2.4. Продолжительность стадии зарождения организации

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

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

Таблица 2.3

Факторы оказавшие отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию

	чел.	%
Плохо оборудованные рабочие места	12	20
Плохие санитарно-гигиенические условия производственной деятельности	7	12
Недостаточная профессиональная подготовка персонала	6	10
Организационная культура в коллективе	23	38
Стили руководства	2	3
Низкая заработная плата сотрудников	10	17
Всего	60	100

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

отдельные решения, касающиеся отдельных участков работы организации, за которые ответственными являлись эти субъекты.

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



Рис.2.5. Субъект управления, принимающий ключевые решения на стадии зарождения организации

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

Особенности стадии зарождения организации

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

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

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



Рис.2.6. Характеристика организационной структуры на стадии зарождения

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

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

На стадии зарождения организации большинство ее сотрудников (57%) отметили наличие конфликтов. Также респонденты отмечают наличие таких

отрицательных моментов во взаимоотношениях как соперничество в организации (22%), разногласия во мнениях (15%).

Таблица 2.7

Степень централизации власти на стадии зарождения организации

	чел.	%
Централизованная	51	85
Децентрализованная	-	-
Смешанная	9	15
Всего	60	100

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



Рис.2.7. Уровень построения взаимоотношений на стадии зарождения организации

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

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

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

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

Таблица 2.8

Наличие борьбы формальных и неформальных лидеров на стадии зарождения

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

Мотивация как инструмент побуждения работников к выполнению поставленных задач должен присутствовать в арсенале каждого менеджера. Управленец должен правильно и четко понимать, что побуждает его сотрудников

к труду, что он должен использовать для создания благоприятного климата в коллективе. Менеджер также должен уметь найти подход к личности каждого своего работника. Отсутствие каких-либо форм вознаграждений, построенных на основе проделанной работы, серьезно сказывается на мотивации персонала. На ранней стадии развития также важно применять такой инструмент, как мотивация персонала.

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



Рис.2.8. Характеристика уровня мотивации труда на стадии зарождения организации

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

Таблица 2.9

Факторы, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития

	чел.	%
Появление новых рынков сбыта продукции	18	30
Увеличение потребительского спроса	12	20
Рост объема производства	9	15
Рост конкурентоспособности организации	-	-
Рост рентабельности и платежеспособности организации	9	15
Необходимость расширения организации	5	8
Нехватка персонала организации	7	12
Слаженная работа коллектива	-	-
Умение достигать организационные цели	-	-
Всего	60	100

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

Таблица 10

Основные проблемы стадии зарождения организации

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

Отсутствие необходимого оборудования	16	27
Проблемы во взаимоотношениях в коллективе	8	13
Всего	60	100

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

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

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

2.2. Анализ стадии роста организации

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

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

поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Таблица 2.11

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

	чел.	%
Скорость изменения внешней среды организации	30	50
Высокий уровень конкуренции	2	3
Запросы потребителей	20	33
Наличие управленческих умений руководства	8	13
Влияние экономической ситуации в регионе	-	-
Политическая обстановка в стране	-	-
Всего	60	100

На продолжительность стадии роста организации оказали влияние такие факторы как в большей степени скорость изменения внешней среды организации (50%), запросы потребителей (33%), в меньшей степени - наличие управленческих умений руководства (13%), высокий уровень конкуренции (3%).

Таблица 2.12

Продолжительность стадии роста организации

	чел.	%
Меньше одного года	-	-
1-2 года	-	-
3-4 года	15	25
Более 5 лет	45	75
Всего	60	100

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

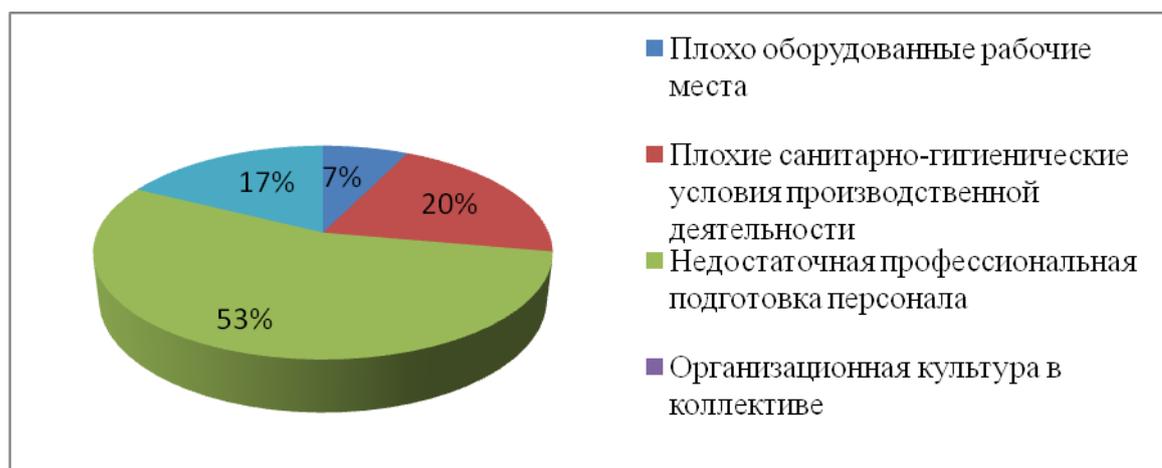


Рис.2.9. Факторы, которые оказали отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию

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

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

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

Таблица 2.13

Субъекты принятия ключевых решений на стадии развития организации

	чел.	%
Генеральный директор	42	70
Зам. генерального директора	10	17
Зав. производством	8	13
Бухгалтер	-	-
Учитывалось мнение работников	-	-
Всего	60	100

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

Таблица 2.14

Особенности стадии развития организации

	чел.	%
Значительный рост ассортимента продукции	11	18
Достаточно высокий ассортимент продукции по сравнению с конкурентами	-	-
Стабильный уровень объема производства и продаж	4	7
Высокий уровень объема производства и продаж	12	20
Наличие 2-3 организаций-конкурентов	7	12
Отсутствие организаций конкурентов	-	-
Наличие более 3 организаций- конкурентов	-	-

Проблемы во взаимоотношения между сотрудниками	-	-
Хороший морально-психологический климат в коллективе	9	15
Отсутствие конфликтов в коллективе	3	5
Хорошие условия труда	4	7
Удовлетворенность сотрудников условиями труда и заработной платой	10	17
Всего	60	100

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

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



Рис.2.10. Характеристика организационной структуры на стадии роста

На стадии роста появилась линейная организационная структура четким распределением обязанностей.

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

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

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

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

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

Таблица 2.15

Степень централизации власти на стадии роста организации

	чел.	%
Централизованная	20	33
Децентрализованная	30	50
Смешанная	10	17
Всего	60	100



Рис.2.11. Уровень построения взаимоотношений на стадии роста организации

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

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

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

При сплоченности возникают доверительные отношения между коллективом, что влияет на эмоциональное состояние каждого сотрудника. В сплоченном коллективе человек открыто выражает свое мнение, чувства, использует весь потенциал своей личности и развивается. В доверительных отношениях специалист соотносит себя с участниками трудового коллектива и ощущает поддержку группы.

Наличие борьбы формальных и неформальных лидеров на стадии роста
организации

	чел.	%
Иногда встречалось	30	50
Редко встречалось	1	2
Встречалось очень часто	4	7
Неформальные лидеры в будущем стали формальными	25	42
Всего	60	100

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

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

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

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



Рис.2.12. Характеристика уровня мотивации труда на стадии роста организации

Таблица 2.17

Факторы, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития

	чел.	%
Появление новых рынков сбыта продукции	13	22
Увеличение потребительского спроса	17	28
Рост объема производства	14	23
Рост конкурентоспособности организации	-	-
Рост рентабельности и платежеспособности организации	4	7
Необходимость расширения организации	4	7
Нехватка персонала организации	4	7
Слаженная работа коллектива	4	7
Умение достигать организационные цели	-	-
Всего	60	100

Особенностью стадии роста является то, что на этой стадии появилась программа мотивации и стимулирования труда, которая отсутствовала на предыдущей стадии (75%). Также некоторые сотрудники организации считают, что мотивация применяется лишь в редких случаях (22%) или отсутствует совсем

(3%). Это меньшая часть сотрудников организации, принявших участие в исследовании. но их мнение нельзя не учитывать.

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

Таблица 2.18

Основные проблемы стадии роста организации

	чел.	%
Неумение ставить и реализовывать организационные цели	22	37
Нехватка финансовых ресурсов	-	-
Отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу	27	45
Низкий уровень квалификации персонала	5	8
Отсутствие необходимого оборудования	-	-
Проблемы во взаимоотношениях в коллективе	6	10
Всего	60	100

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

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

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

- На стадии роста продолжает развиваться борьба формальных и неформальных лидеров (50%), выделяются неформальные лидеры, которые в будущем становятся формальными (42%).
- Особенностью стадии роста является то, что на этой стадии появилась программа мотивации и стимулирования труда, которая отсутствовала на предыдущей стадии (75%).
- Среди факторов, которые способствовали переходу на следующую стадию сотрудники организации выделяют увеличение потребительского спроса (28%), рост объема производства (23%), появление новых рынков сбыта продукции (22%), рост рентабельности и платежеспособности организации, необходимость расширения организации, нехватка персонала организации, слаженная работа коллектива (7%).

2.3. Анализ современного этапа развития организации

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

Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - закрепление на достигнутом - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная пассивность руководства, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее способности подражать существующим во внешней среде

образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

Совершенствование управления организацией на современном этапе развития, а именно на этапе интенсивного роста, стабилизации "Домашней кулинарии "Лора", необходимо начать с тщательного анализа существующей ситуации в организации.

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

Таблица 2.19

SWOT-анализ организации "Домашняя кулинария "Лора" на стадии развития

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Наличие конкурентоспособности; • Допустимая текучесть кадров; • Высокий уровень квалификации управленческого персонала; • Четкое распределение полномочий и функций; • Широкий ассортимент продукции; 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая степень гибкости организационной структуры; • Слабое информирование персонала о событиях и перспективах развития; • Большие расходы на подготовку и переподготовку кадров; • Недостатки в условиях труда и производственной деятельности;

<ul style="list-style-type: none"> • Использование современных технологий приготовления продуктов; • Наличие программы мотивации и стимулирования персонала; • Высокий уровень сплоченности трудового коллектива. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие конфликтов и разногласий в коллективе; • Отсутствие программы стратегического развития предприятия и видения на перспективу.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и реализация программы стратегического развития организации ; • Повышение уровня мотивации и стимулирования сотрудников; • Развитие умений грамотной постановки и реализации организационных целей руководством; • Увеличение числа торговых точек реализации продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономический кризис; • Высокий уровень конкуренции; • Рост стоимости производственного оборудования; • Возможность не найти высококвалифицированных работников; • Снижение потребительского спроса в связи с появлением современных организаций общественного питания.

Сильными сторонами организации "Домашняя кулинария "Лора" являются следующие положительные тенденции ее развития:

1. *Высокая конкурентоспособность.* Высокая конкурентоспособность означает, что организация потенциально может с высокой долей вероятности рассчитывать на коммерческий успех на рынке. Низкая оценка

конкурентоспособности обычно подразумевает малую вероятность коммерческого успеха.

Конкурентоспособность организации и производимых ею продуктов тесно переплетены. Так, низкая конкурентоспособность продукта может компенсироваться конкурентными преимуществами компании, обеспечивая коммерческий успех на конкретном рынке, и наоборот. Продукты организации "Домашняя кулинария "Лора" могут успешно конкурировать с аналогичными продуктами. Организация зарекомендовала себя на рынке с положительной стороны в том числе за счет высокого качества и большого ассортимента продукции.

2. *Допустимая текучесть кадров.* Значительным препятствием на пути развития многих современных организаций является высокая текучесть кадров. Годовые потери достигают в некоторых организациях 90% штата. Поиск новых сотрудников, адаптация и обучение – это всегда затраты ресурсов. Особенно в отраслях, где специальные навыки и квалификация имеют решающее значение. В анализируемой организации сохраняется частично постоянный кадровый состав. Стаж работы в данной организации многих сотрудников, принявших участие в исследовании составляет 6-10 лет. Это является продолжительным периодом, если учесть, что организация функционирует на рынке 16 лет.

3. *Высокий уровень квалификации управленческого персонала.* Наибольших успехов добиваются те организации, которые систематически занимаются повышением квалификации своих сотрудников и расходуют на обучение достаточно средств. Расширяя внутренние возможности и повышая гибкость кадров, компания предотвращает дефицит квалифицированных сотрудников и меньше подвержена краткосрочным изменениям в экономике. От квалификации управленческого персонала во многом зависит достижение целей в организации. Постоянство управленческого персонала в организации "Домашняя кулинария "Лора" позволило за большой срок работы на рынке приобрести необходимые компетенции и достигнуть высокого уровня квалификации.

4. *Четкое распределение полномочий и обязанностей.* Организации "Домашняя кулинария "Лора" на второй стадии удалось стабилизировать организационную структуру с четким распределением полномочий и обязанностей. Работники, которые привыкли к детальному инструктированию – им необходимо все детально пояснять. Они могут сделать больше, чем было поручено, но для этого необходимы соответствующие пояснения руководителя. Они проявляют «творчество с разрешения», очень чувствительны к оценке своей работы, так как хорошо представляют что и сколько ими сделано.

Самостоятельные работники – инструктаж воспринимают только как задачу, остальному не уделяют особого внимания. Они считают, что организатор не в состоянии все предусмотреть, и поэтому исходят из условий конкретной ситуации. Часто берут на себя смелость действовать вопреки наставлениям руководителя для наилучшего выполнения задачи.

При четком распределении обязанностей и полномочий каждый работник знает свое направление деятельности, обязанности и полномочия, за счет чего руководство экономит свое время.

5. *Широкий ассортимент продукции.* За годы существования организации ассортимент значительно расширился. Организация занимается производством и продажей замороженных продуктов, выпечки, кондитерских изделий, готовых обедов.

6. *Использование современных технологий приготовления продуктов.* Для производства продукции в организации "Домашняя кулинария "Лора" используются современные пекарная техника, новые рецепты, удовлетворяющие запросы потребителей.

7. *Наличие программы мотивации и стимулирования персонала.* Работникам, прежде всего, необходимо признание результатов труда, причем не только в материальном выражении. Кроме того, для них значима возможность денежных накоплений, стабильность и рост вознаграждения, хорошие условия труда, получение социальных льгот. Для организации приоритетом является

возможность привлекать и сохранять компетентных специалистов, повышать производительность работы, избегать внутренних конфликтов и социальной напряженности. В организации "Домашняя кулинария "Лора" разработана и используется программа мотивации и стимулирования персонала, позволяющая повысить потенциал работников.

8. *Высокий уровень сплоченности трудового коллектива.* За время существования организации руководству и сотрудникам организации удалось повысить сплоченность трудового коллектива, уменьшилось число конфликтов, что отрицательным образом оказало влияние на построение взаимоотношений в коллективе.

Наряду с положительными сторонами деятельности организации существуют также слабые стороны настоящего этапа развития организации:

1. *Низкая степень гибкости организационной структуры.* Организационная структура анализируемой организации обладает низкой степенью гибкости, которые характеризуются отсутствием бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствием детального разделения труда по видам работ, размытостью уровней управления и небольшим их количеством, гибкостью структуры управления, децентрализацией принятия решений, индивидуальной ответственностью каждого работника за общие результаты деятельности. В современных условиях очень важно быстро реагировать на изменения, что сложно сделать при отсутствии гибкости организационной структуры.

2. *Слабое информирование персонала о событиях и перспективах развития.* В организации "Домашняя кулинария "Лора" с ее развитием наблюдалось отсутствие наличия обратной связи. Руководство принимает решения самостоятельно, не учитывая мнение подчиненных. Не знание персоналом перспектив развития способствует не понимаю персоналом своих задач и возможностей, что отрицательно сказывается на эффективности работы организации.

3. *Большие расходы на подготовку и переподготовку кадров.* К расходам на подготовку и переподготовку кадров относятся расходы, связанные с подготовкой и переподготовкой (в том числе с повышением квалификации кадров), в соответствии с договорами с образовательными учреждениями. В современных условиях повышение квалификации и обучение персонала требует больших затрат.

4. *Недостатки в условиях труда и производственной деятельности.* В организации существуют недостатки в создании условий труда и производственной деятельности, что зависит от финансовых ресурсов организации.

5. *Наличие конфликтов и разногласий в коллективе.* Не смотря на высокую сплоченность коллектива организации, по прежнему имеют место конфликты, которые затрудняют работу организации.

6. *Отсутствие программы стратегического развития предприятия и видения на перспективу.* Стратегическое управление – это управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. Организации, которая находится на стадии роста особо важно заниматься стратегическим развитием.

Вместе с тем существуют угрозы для дальнейшего развития организации:

1. *Экономический кризис.* Все предприятия в той или иной степени подвержены изменениям, связанным с экономическим кризисом.

2. *Высокий уровень конкуренции.* Несмотря на то, что организация является конкурентоспособной, успешно функционирующей на современном рынке, всегда существует угроза конкуренции. В г. Кузнецк функционируют организации, занимающиеся производством и реализацией домашней выпечки.

3. *Рост стоимости производственного оборудования.* Стоимость производственного пекарного оборудования с каждым годом становится выше. В связи с этим может возникнуть невозможность его приобретения, если возникнет такая необходимость.

4. *Возможность не найти высококвалифицированных работников.* Потребность в квалифицированных кадрах существует у многих предприятий и является угрозой, так как от этого качество управления организацией и качество производимой продукции.

5. *Снижение потребительского спроса в связи с появлением современных организаций общественного питания.* В современных условиях постоянного увеличения на рынке предприятий быстрого питания, может наблюдаться снижение спроса на домашнюю кулинарию.

Также существуют возможности дальнейшего развития предприятия и удержания высоких позиций на современном рынке:

1. *Разработка и реализация программы стратегического развития организации.* Устранение этой слабой стороны развития организации будет способствовать повышению эффективности ее функционирования и развития.

2. *Повышение уровня мотивации и стимулирования сотрудников.* Применение программы мотивации и стимулирования работников, ее доработка и корректировка будет способствовать реализации потенциала работников и повышению эффективности работы организации.

3. *Развитие умений грамотной постановки и реализации организационных целей руководством.* В ходе исследования были выявлены недостатки в постановке и реализации целей организации. Это влечет за собой организационные проблемы. Руководству организации необходимо обратить на это внимание.

4. *Увеличение числа торговых точек реализации продукции.* В настоящее время организация имеет 14 торговых точек реализации продукции. В дальнейшем существуют перспективы увеличения их количества.

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

- На продолжительность стадии зарождения организации оказали влияние в большей степени такие факторы как скорость изменения внешней среды организации, запросы потребителей, сложность документального оформления организации.
- Продолжительность стадии зарождения организации "Домашняя кулинария "Лора" в г. Кузнецке составляла 3-4 года.
- Среди факторов, оказавших отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию респонденты в большей степени выделяют организационную культуру в коллективе, плохо оборудованные рабочие места, низкая заработная плата сотрудников.
- На начальной стадии для принятия решений руководство учитывало мнение работников, то есть наблюдалась обратная связь от низших уровней управления.
- Большинство респондентов отметили то, что на стадии зарождения отсутствовала организационная структура управления организацией, отметили централизованный характер распределения власти в организации.
- На стадии зарождения организации большинство ее сотрудников отметили наличие конфликтов, в редких случаях наличие борьбы за лидерство на начальной стадии развития организации.
- Большинство сотрудников организации "Домашняя кулинария "Лора" отмечают применение руководителем мотивации на стадии зарождения лишь в редких случаях или совсем ее отсутствие.
- Среди факторов, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития большинство сотрудников организации выделяют появление новых рынков сбыта продукции, увеличение потребительского спроса

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

продукции, рост рентабельности и платежеспособности организации, необходимость расширения организации, нехватка персонала организации, слаженная работа коллектива.

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

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

3.1. Рекомендации по управлению развитием организации на стадии роста

Любой руководитель организации стремится со временем сделать из нее крупную компанию. Но рост сопровождается появлением многих проблем, преимущественно связанных с адекватными размерам организации изменениями в организации менеджмента, отсутствие которых может привести к спаду.

Традиционно считается, что рост является не только количественной, но и качественной проблемой, требующей от руководства способности радикально изменить свою позицию и управленческое поведение. Изменениям мешают нехватка знаний, инерция старых и привычных методов руководства, от которых сложно отказаться, недостаточность уровня компетенции и кругозора руководителей в условиях роста объемов производства.⁴³

Недопущение серьезных ошибок - важная задача руководителя, для этого он должен проводить оценку внешней и внутренней ситуации в организации. Как правило, на стадии роста основную ошибку порождает желание руководителя привлечь в компанию членов своей семьи и других родственников, позволяя им хорошо заработать и обеспечивая себе доверие тех, кто с ним работает.

Понимание, что не все члены семьи могут эффективно работать на стадии интенсивного роста, заставляет собственника искать выход из данной ситуации. Один из вариантов - попытка делегирования полномочий, но из-за боязни потерять контроль над организацией он вмешивается в процесс управления, мешая профессиональному росту подчиненных, подавляя их творческие импульсы, закрепляя некомпетентность и усиливая единоличный контроль. Проблема вызвана не только семейственностью, но и отсутствием профессионального менеджмента.

⁴³ Пономарев В.И. Особенности управления жизненным циклом сложных технических систем в современных условиях [Текст]/ В.И. Пономарев, А.Ф. Страхов Вестник воздушно-космической обороны. 2016. № 1 (9). С. 98-105. - С. 99

На стадии развития собственник должен осознать значимость создания системы управления эффективностью в своей организации. Если он предпочтет остаться одиночкой с прежним подходом к управлению организацией и централизацией власти, то он не сможет правильно ориентировать подчиненных и формируемую команду менеджеров.

Можно утверждать, что непонимание значимости управления эффективностью порождает уже не организационную, а управленческую проблему, которая для малого предприятия может стать решающей.

Рост продаж не всегда является прибыльным из-за слишком больших скидок, увеличения затрат на предпродажном этапе, дорогих рекламных акций, что в итоге приводит к снижению прибыли. Небольшое предприятие имеет ограниченную численность работающих, в том числе и менеджеров, поэтому главным действующим лицом в создаваемой системе управления эффективностью является руководитель.⁴⁴

Первым шагом является оценка фактических ролей руководителя и эффективности их исполнения, расстановка приоритетов, выявление узких мест, переориентация управленческой деятельности на наиболее значимые виды и перераспределение времени.

В качестве метода можно использовать генетический код компании И. Адизеса РАЕI.⁴⁵ И. Адизес рассматривает менеджмент как процесс, обеспечивающий результативность и эффективность организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах, возможный, если успешно исполняются четыре роли менеджмента, образующие английскую аббревиатуру РАЕI.

Роль Р — производитель результатов (в английском языке Producer, в русском — достижение результата) — отвечает за краткосрочную результативность, достигаемую ежедневно за счет умения удовлетворять

⁴⁴ Шугурова А.А. Участие персонала в управлении организационными изменениями [Текст]/ А.А. Шугурова //Актуальные вопросы экономических наук.-2010. - №15-1. – С.280-286. - С.281

⁴⁵ Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес ; пер. с англ. Н. Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с. - С.156

потребности внутренних и внешних клиентов. Роль Р обеспечивает конечные результаты организации.

Роль А — администратор (Administrator) — необходима для достижения краткосрочной эффективности за счет повседневной работы путем соблюдения установленных правил и процедур, минимальных затрат и максимальной технологичности производства. Роль А обеспечивает налаженность рабочих процессов, порядок.

Роль Е — предприниматель (Entrepreneur) — обеспечивает долгосрочную результативность за счет умения предугадывать ситуацию на рынке и предлагать новые идеи. Роль Е необходима для разработки успешной стратегии, поиска новых возможностей организации и способов их использования.

Роль I — интегратор (Integrator) — обеспечивает долгосрочную эффективность за счет постоянного воспроизводства атмосферы сотрудничества, совмещения целей каждого работника с целями группы, минимизации индивидуальных рисков. Благодаря роли I организация сохраняет свою целостность во взаимодействии, работники трудятся в слаженной команде, эффективно решая долгосрочные управленческие и экономические задачи.⁴⁶

Организации "Домашняя кулинария "Лора" особо важно применение методики И. Адизеса, так как в ходе исследования были выявлены проблемы управления, постановки целей и организации процесса их реализации.

Недостаток или излишек какой-либо роли диагностируется по показателям - доля рынка в сравнении с конкурентами, прибыль, удельный вес новых товаров и услуг в общем объеме продаж.⁴⁷

Например, компания плохо удовлетворяет потребности клиентов и теряет долю рынка - недостаток роли Р. Слишком низкая величина прибыли -

⁴⁶ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Се-феряна. — СПб. : Питер, 2008. — 383 с.

⁴⁷ Резник С.Д. Управление изменениями: Учебник. – 2 изд., перераб. и доп. [Текст]/ С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов– М.: ИНФРА-М, 2014. – 382 с.

свидетельство недостатка роли А. Компания не выпускает новых продуктов или опаздывает с выводом товара на рынок — явно недостаточна роль Е.

Если в компании конфликты, высока текучесть кадров, особенно квалифицированных, нужно усилить роль I.

По мнению Адизеса, идеального руководителя, который может эффективно играть все роли одновременно, просто не существует. Это невозможно потому, что нельзя сочетать противоречащие друг другу качества. Но указанные роли необходимы для достижения цели бизнеса — обеспечения результативности и эффективности компании в ближайшей и долгосрочной перспективе. Значит, нужна команда взаимно дополняющих друг друга хороших менеджеров, каждый из которых играет одну из четырех ролей и в целом имеет представление об остальных.

И. Адизес назвал это управленческим миксом.⁴⁸ Для эффективного руководства необходима разносторонняя управленческая команда эффективных менеджеров, которые взаимно дополняют друг друга и вместе создают работающую модель РАЕI.

Выходом является определение желательного набора ролей руководителя на каждой стадии жизненного цикла организации, сравнение его с фактически выполняемыми функциями и правильная расстановка приоритетов. При этом целью является не стремление к расширению его функциональных возможностей, а выявление пробелов в генетическом коде и их устранение путем концентрации управленческих усилий на приоритетных ролях.

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

Стадия развития организации — стартовая для грядущих преобразований. Чтобы удержать лидирующие позиции необходима ориентация на стратегию. Правильно сформулированная и хорошо понятая стратегия, мобилизуя и

⁴⁸ Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес ; пер. с англ. Н. Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с. - С. 178

направляя ограниченные ресурсы организации, может привести к высокой эффективности.

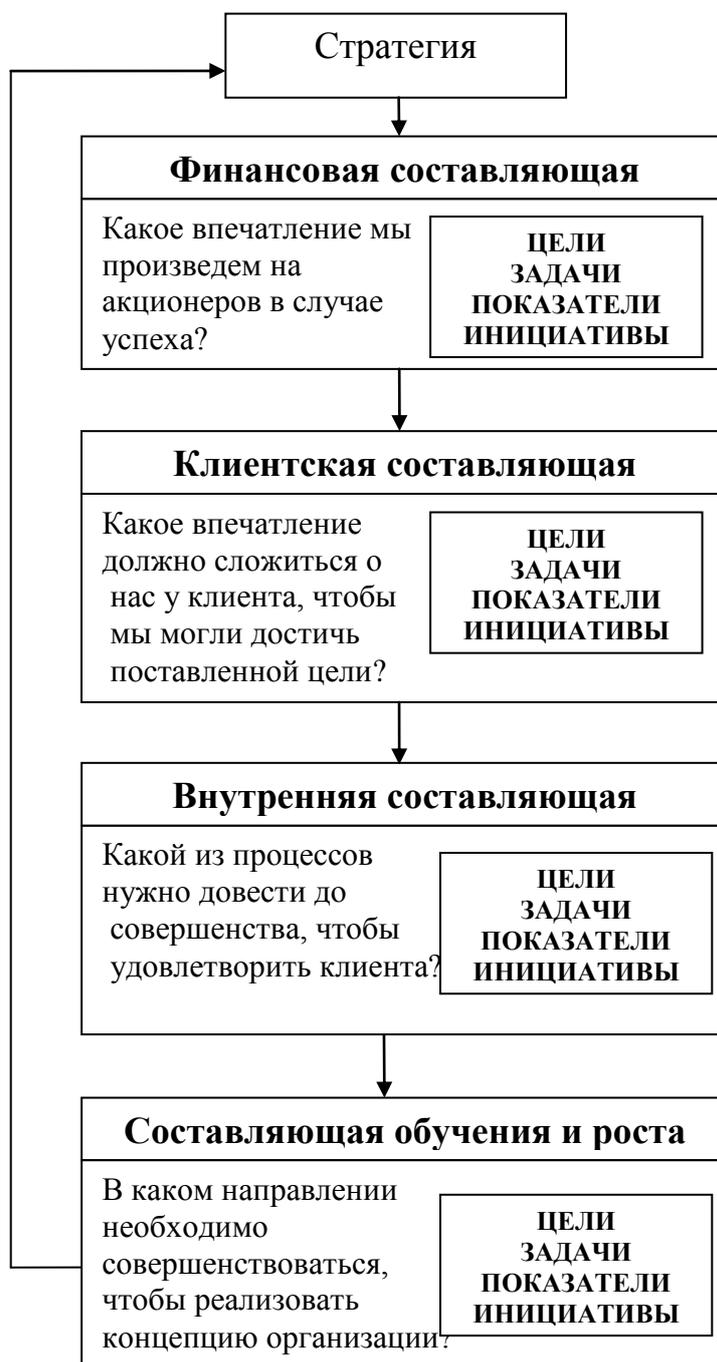


Рис. 3.1. Направления стратегического развития организации

Руководители, решив управлять своими организациями на современном уровне, сталкиваются с огромными трудностями: они должны изучить

имеющиеся рекомендации, адаптировать теорию к потребностям рынка, а затем применить ее в практике деятельности своих организаций.

Низкий уровень управленческой и экономической культуры руководителей не позволяет им самостоятельно это сделать. Консультирование развито слабо, специальной литературы крайне мало, успешных менеджеров, готовых делиться опытом, тоже практически нет, а собственники, занятые решением задач выживания и оперативного руководства, зачастую даже не подозревают о наличии указанной проблемы.⁴⁹

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

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

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

Руководители с течением времени постоянно совершенствуют свои навыки управления предприятием, стиль управления при этом тоже должен меняться, если это вызывает организационные проблемы и снижает эффективность ее деятельности. Путей совершенствования стиля может быть много, но их можно

⁴⁹ Ли А.Ю. Эффективное управление жизненным циклом организации [Текст]/ А.Ю. Ли, З.Ю.Пронина// Интегрированная логистика. 2014. № 2. С. 18-19. - С.18

обобщить: общий путь - это получение новых знаний о способах и методах управления и практическое применение полученных знаний в нужной ситуации.

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

Если начальство собирается устанавливать стандарты улучшения работы, оно должно знать, как рядовые работники оценивают свое начальство. Руководители на всех уровнях имеют подчиненных, за которых и перед которыми они ответственны. Если руководитель хочет добиться от своих подчиненных бездефектной работы, то нужно самому приложить немало усилий и устранить ошибки в своей работе.⁵⁰

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

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

⁵⁰ Куликов, В.Г. Теория и практика развития управляемости организации [Текст] / В.Г. Куликов. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 324 с. - С.234

Руководство организации должно позаботиться об устранении препятствий, которые мешают правильному выполнению работниками своих функций. Руководство должно обеспечить следующие условия для качественного выполнения рабочими своей работы:⁵¹

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

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

Условия эффективности коллективного управления обычно определяют следующими принципами:

- Руководители должны быть готовы поделиться полномочиями и обязанностями.
- Руководители должны доверять подчиненным.
- Главное внимание должно уделяться обучению методам решения проблем путем их предотвращения.
- Работа должна рассматриваться как совместная деятельность руководства и рядовых работников.
- Руководство должно быть готово принять систему, децентрализующую процесс принятия решений. Руководство не должно взваливать ответственность за решения, принимаемые коллективом, на руководителя подразделения.

⁵¹ Щербакова Е.А. Системный подход к управлению жизненным циклом организации [Текст]/ Е.А. Щербакова// Организатор производства. 2013. № 3 (58). С. 28-30. - С.29

- Руководство должно исходить из того, что каждый может иметь полезные идеи и что комбинирование различных идей поможет найти оптимальное решение.
- Руководство должно быть готово к реализации предложений рабочих и служащих согласно их практической целесообразности.
- Руководство должно обеспечивать условия, способствующие воспитанию рабочих и служащих в духе преданности организации.
- Руководство должно признавать заслуги коллектива и поощрять их.
- Руководство должно относиться к созданию системы коллективного управления как к долгосрочной программе и не рассчитывать на немедленные результаты.

В случае эффективного использования коллективного управления организация получит следующие преимущества:⁵²

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

Сотрудники организации получают от коллективного управления следующие преимущества:

- Большие возможности для роста.
- Ощущение причастности к общему делу.

⁵² Крутиков В.К. Управление изменениями: Учебно-методическое пособие. [Текст] / В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина, Ю.В.Зайцев, О.В. Федорова – Калуга: Издательство: ИП Шилин «Эйдос», 2014. – 85 с. - С.45

- Больше удовлетворение от своего труда по мере устранения однообразия в работе и повышения ее содержательности.
- Лучшая система подготовки кадров и возможность демонстрировать свои способности; новые возможности морального и материального стимулирования.
- Повышение гарантий занятости в результате роста эффективности организации.
- Новые возможности для интеллектуального развития.

Современному руководителю чтобы эффективно управлять организацией важно в своей деятельности успешно сочетать шесть основных ролей: от хозяина и предпринимателя до эффективного профессионала и цивилизованного человека.⁵³

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

3.2. Рекомендации по управлению развитием организации на стадии спада

После стадии роста согласно теории жизненного цикла организации по закономерности переходят на стадию спада.

Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых

⁵³ Кузнецов Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров [Текст]/ Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2013. – 365 с. - С.234

возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее цепными 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.

Если предприятие не смогло подготовить условия для нового подъема - не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация спада сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.⁵⁴

Характерные особенности стадии спада:

- 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.

На стадии спада необходимо создать в организации новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю необходимо:

⁵⁴ Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие [Текст]/ О.В. Кожевина: - М: ИНФРА-М, 2014. – 284с.- С.199

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое возможно принесет эффективность 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.

На стадии спада руководству необходимо учитывать следующие рекомендации:⁵⁵

1. *Сохраняйте душевное равновесие, доверие к себе.* Не поддавайтесь общей панике.

2. *Не пытайтесь преодолеть эту ситуацию в одиночку и сохранять маску сильного руководителя, способного со всем справиться самому.* Нужно делиться своими сложностями с людьми, которым можно доверять, профессионалами, партнерами и постараться выработать общие решения.

3. *Взгляните по-новому на свою организацию.* Спад – подходящее время искать новые пути и возможности дальнейшего развития. Именно сейчас можно избавиться от проблем, мешающих идти организации вперед. В трудные времена уходит старое, но появляется и новое.

4. *Наводите порядок.* Спад позволяет выявить организационные и управленческие проблемы, которые существовали и раньше, но с ними мирились.

5. *Берегите репутацию своей организации.* Стадия спада предъявляет определенные этические требования, о которых необходимо помнить. В противном случае, получив краткосрочную выгоду, после спада организация рискует остаться без партнеров и лояльных сотрудников.

⁵⁵ Крутиков В.К. Управление изменениями: Учебно-методическое пособие. [Текст] / В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина, Ю.В.Зайцев, О.В. Федорова – Калуга: Издательство: ИП Шилин «Эйдос», 2014. – 85 с.

6. *Помните о людях.* Самое дорогое в организации – это люди, которые подбирались в течение определенного времени, которые разделяют общие цели и ценности, достаточно мотивированы и испытывают лояльность по отношению к организации. Сокращение штата как наиболее эффективная мера повышения эффективности является ошибкой. На выходе компания может оказаться без преданных и лояльных сотрудников – носителей знаний и опыта.

7. *Сокращайте аккуратно и избирательно.* В первую очередь можно уволить неэффективных сотрудников, тех, кто больше привык брать от организации, а не давать ей. И совсем нельзя расставаться с людьми, созвучными общему делу, готовыми переживать спад вместе с организацией – даже за меньшие деньги.

8. *Посмотрите, на кого можно опереться.* Спад – хороший повод разобраться, кто есть кто в коллективе. В данной ситуации правильным решением будет переговорить с каждым ключевым менеджером, поделиться своим видением проблем компании и роли менеджера в новых условиях, вместе обсудить необходимые изменения. Это в значительной мере повысит их лояльность и мотивацию; позволит принять более выверенное решение руководителю.

9. *Пересмотрите контракты.* Спад подталкивает руководителя к тому, чтобы максимально эффективно использовать каждую секунду, каждый рубль. И такую политику должны разделять сотрудники. Поэтому сейчас наступает удобное время для глубокого и неформального пересмотра подобных контрактов.

10. *Относитесь к любым советам профессионалов критически.* Каждая компания являет собой уникальное создание. Соответственно и пути выхода из ситуации спада у каждой компании свои.

Стадия спада – это проверка организации на выживаемость. Здоровый организм выживет в любом случае, поэтому необходимо предусмотреть всего несколько очень срочных и просто срочных мер:⁵⁶

1. *Информирование.* Если в организации все стабильно, то достаточно общения с работниками в служебное время. Во времена спада потребность в информации растет. Нужно увеличить количество информации в несколько раз. Официальной, неофициальной, в изданиях. Работники беспокойные, они волнуются за свое будущее, именно поэтому взаимодействовать нужно ежедневно.

Если организация этого не делает, то информационный вакуум могут заполнить извне, и не факт, что сделают это доброжелатели — пользуясь беспокойством, авторитет вашей организации может упасть. Именно поэтому руководителям во время спада необходимо просто честно говорить и объяснять ситуацию, пересказывать ход событий. Тогда люди не чувствуют себя обманутыми и ограниченными в информации.

2. *Общение.* Коммуникация во времена нестабильности в организации должна быть двусторонней. Давно прошли времена, когда руководитель мог передать через посредника в коллектив какое-то послание и забыть об этом.

Если работники с чем-то несогласны, руководство должно найти способ доказать свою правоту, убедить или достичь компромисса. Это симметричная модель коммуникации и она предусматривает равносторонний обмен информацией. Это не тот случай, когда один говорит, а другой просто воспринимает. Это равноправный диалог собеседников.

3. *Личная ответственность.* Важная роль лидера, особенно во время спада. Руководитель должен общаться с работниками лично. Когда нужно донести какие-то сложные решения, лидера никто не может заменить. Учитесь принимать активное участие в общении и реагировать на обратную реакцию работников,

⁵⁶ Кашуба К. Своевременный диагноз – ключ к успеху управлению изменениями в вашей компании [Текст]/ К. Кашуба //Международный научно-исследовательский журнал.-2014. - №8-2 (27). – С.29-30. - С.29

даже если тема общения не очень приятна. Это часть работы эффективного руководителя сегодня: коммуницировать с работниками ответственно и результативно, вызывая доверие.

4. *Честность.* В сложных ситуациях надо говорить честно. Люди не прощают лжи, полуправды или обмана. Они чувствуют это интуитивно, и ложь надолго подрывает доверие к менеджменту. Говорить правду - одно из самых сложных умений, которые нужно освоить руководителю.

Иногда руководитель должен стать вестником плохих новостей, таких как увольнение или сокращение. Но люди ценят честность. Они благодарны, когда им говорят о реалиях, не приукрашивая ситуацию. Ведь жизнь в атмосфере слухов, непонятной информации и страхов — гораздо сложнее.

Давая людям правду, вы даете людям ощущение, что они вооружены информацией. А отсутствие коммуникации порождает тревогу и страхи, которые часто даже преувеличивают реальную угрозу.

5. *Объяснение.* Менеджменту нужно не просто доказывать факты, а объяснять логику своих действий, отвечая на все возможные «почему?». Сегодня недостаточно сообщить сам факт. Нужно объяснить логику принятия определенного решения: почему решили именно так, а не иначе. Диалог предполагает, что менеджмент объясняет и аргументирует свою позицию, отвечая на вопросы и реагируя на просьбы работников, а не надеется, что будет принято лишь потому, что так решили «сверху».

Эти, на первый взгляд, простые рекомендации могут спасти организацию, находящуюся на стадии спада даже во времена больших и непростых изменений.

Такие времена приходят к каждой организации и свидетельствуют о том, что она растет и развивается.⁵⁷

Но пережить стадию спада сильной и сплоченной команде всегда проще, чем той, представители которой ограничены страхами и недоверием. Каждую

⁵⁷ Ильина Г.Н. Взаимосвязь слияний и поглощений с жизненным циклом компаний [Текст]/ Г.Н. Ильина, О.В. Дорохина//Теория и практика общественного развития. 2015. № 7. С. 14-18. - С.15

организацию создают люди. И то, как налажены коммуникации с ними и между ними, определяет ход событий в организации даже во времена неопределенности и спада.

Преодолеть период спада организации можно используя следующие рекомендации:

1. *Усилить финансовый контроль.* Если сегодня вам кажется, что все более или менее нормально, то завтра ситуация может измениться под влиянием непредвиденных обстоятельств. Поэтому нужно составить подробный финансовый план по расходам на месяц и постоянно проверять – вписываетесь вы в него или нет. Рассчитайте «точку безубыточности» для своего бизнеса: сколько нужно продавать, чтобы выходить в ноль. Ежедневно спрашивайте себя, насколько ваш результат далек от точки, которая стоит в плане.

Необходимо постоянно искать способы сэкономить. Даже если вам кажется, что вы уже сократили все, что можно, попробуйте найти еще возможности для экономии: поменять поставщика на более дешевого или договориться о скидках, заинтересовав 100%-ной предоплатой; поговорить с арендодателем об арендных каникулах или о временном снижении ставки. Распродайте избыточные активы, товары на складах, оборудование, которое не используется или устарело. Регулярно предпринимайте попытки договориться с поставщиками и контрагентами о скидках или других льготах, даже если вам кажется, что из этой затеи ничего не выйдет. Параллельно нужно отслеживать цены на аналогичные продукты или услуги. Возможно, у какого-то другого поставщика, с кем вы еще не работали, появились конкурентоспособные цены.

2. *К вопросам сокращения персонала следует подходить осторожно.* Все лишние сотрудники уже сокращены, оставшиеся тянут свою работу и обязанности уволенных коллег. Это костяк фирмы, поэтому лучше не усердствовать с дальнейшими увольнениями. Если все-таки нужно еще сократить затраты на персонал, то лучше снизить зарплату – и обязательно себе тоже. Люди это оценят. Сложные времена обязательно закончатся, и снова придется думать о

расширении. Проще и комфортнее работать со старой командой, чем набирать новых незнакомых людей. Часть сотрудников компании можно заменить на внештатных специалистов. Они вполне эффективны и стоят дешевле, чем штатные сотрудники.

3. *Перестроить систему продаж и закупок.* Диверсифицируйте продуктовый ряд, введите более дешевые позиции – это сделает вашу продукцию более привлекательной для клиентов, а также позволит занять новые ниши на рынке.

4. *Поддерживать связь с банком.* Банк заинтересован в поиске взаимоприемлемого решения, а не в конфликте. Поэтому при малейшем намеке на трудности с возвратом кредита или погашением очередного платежа следует сразу сообщить об этом и попросить об отсрочке или реструктуризации кредита.

5. *Оценить эффективность рекламы.* Даже в кризис экономить на рекламе и продвижении нельзя, но надо научиться измерять эффективность расходов на рекламу. Нужно оценить, какое количество клиентов и денег принесет реклама в том или ином источнике. Если вы сами не в состоянии это сделать, следует обратиться к профессионалам. Держать собственных специалистов по рекламе слишком затратно, поэтому найдите организацию профессионалов, ставьте им задачи, контролируйте выполнение и экономьте на этих расходах.

6. *Сделать маркетинг точечным.* Не нужно пытаться охватить всю аудиторию. Надо изучить потребности каждой группы клиентов: выяснить у покупателей, что им еще нужно помимо того, что они у вас покупают, и по какой цене они готовы покупать. Это позволит найти разумный баланс между ценами, ассортиментом и спросом. Важно сосредоточить усилия на самом главном, решить, что важнее – продвижение нового товара или поддержание известности вашего продукта.

7. *Постоянно учиться.* Спад – самое подходящее время для учебы. Можно найти бесплатную бизнес-литературу в интернете или недорогие тренинги. Надо

следить за новостями экономики, отрасли и конкурентов, чтобы строить планы организации с учетом ситуации в экономике.

8. *Сохранять оптимизм.* Нельзя настраиваться на провалы и неудачи, только оптимизм помогает руководителю справляться с трудностями и творчески подходить к решению проблем. Организация не сможет благополучно пережить стадию спада, если ее руководитель изначально настроен на то, что все усилия бесполезны.

Чаще всего причиной ошибок при осуществлении управления на стадии спада служит отсутствие продуманного плана по подготовке к этой стадии, а также отсутствие системы сбора информации, необходимой для диагностики предшествующей стадии состояния, идентификации угроз и построения иерархии целей управления на стадии спада. Методы управления организацией на стадии спада:⁵⁸

1. *Промедление в принятии решений.* Не лучшей в условиях нарастания спада будет позиция осторожного руководителя, который оттягивает принятие ответственных и часто непопулярных решений, исходя из принципа "как бы чего не вышло". Когда в организации происходит спад, менеджмент организации должен быстро переключить свое внимание на него и рассмотреть возникшую проблему. Отсутствие или неудача таких действий приводят к недостатку поддержки. Нельзя бояться принимать решения в данной ситуации.

Неудачно организованная процедура предоставления информации людям в организации, персоналу. Часто встречающаяся ошибка в условиях спада - обмен информацией только с избранной группой людей, хотя многочисленные исследования показывают, что стрессу под негативным воздействием спада подвергаются все группы и уровни управления в организации.

Иногда организация извещает клиентов о ситуации, но не может адекватно информировать своих служащих. Или же компания извещает своих клиентов и

⁵⁸ Матковская Я.С. Методика управления жизненным циклом с применением механизма контрольных точек [Текст]/ Я.С. Матковская// Стратегический менеджмент. 2011. № 4. С. 242-254.- С.243

служащих, но стороны, наиболее подверженные влиянию спада, например продавцы, не извещены и узнают об этом от третьего лица.

Передача информации во время спада должна носить всеобъемлющий характер. Хорошее правило - обращаться с различными группами людей так, как вы бы хотели, чтобы обращались с вами, если бы вы были одним из представителей таких групп.

Неблагоприятная информация о положении дел в организации все равно станет известной ключевым партнерам. Однако, полученная от третьих лиц, она не повышает уровень доверия к руководству организации, а наоборот, вызывает чувство настороженности и опасения относительно продолжения деловых контактов, что может увеличить продолжительность спада и усложнить для организации пути преодоления его последствий.

2. *Неподготовленность информационных материалов.* Необходимое информационное обеспечение возможного спада является важной частью управления. В организациях, в которых систематически поставлена работа по управлению, рассматриваются сценарии и возможного худшего развития событий. Такие сценарии предполагают соответствующее информационное сопровождение: написание вариантов статей, когда применение того или иного варианта обуславливается конкретными обстоятельствами развития периода спада; подготовка фактического материала, схем, диаграмм, презентационных фильмов, демонстрирующих организацию и ее стратегию, биографии и фотографии людей, занимающих высшие должности, а также видеоролики, показывающие систему оперативного управления в действии.

3. *Игнорирование телефонных звонков репортеров и журналистов.* Многие организации с удовольствием общаются с журналистами, если на горизонте появляются положительные перемены, но совершают ошибку, отказываясь сотрудничать в случае возникновения проблем, порождающих негативные последствия. В этом случае игнорирование телефонных звонков и недостаточно вежливое и доброжелательное обращение с журналистами только усугубляет

проблему. Если представители средств массовой информации чувствуют, что руководство организации испугано или пытается уклониться от ответственности за неблагоприятное развитие событий, их нападки только усиливаются.

4. *Отсутствие возможности получения вопросов от общественности и налаживания обратной связи.* Частая ошибка управления на стадии спада состоит в том, что организации при управлении не могут обеспечить существование механизмов, через которые осуществляется контакт с общественностью. Такие механизмы обеспечивают получение идей, высказываемых разными заинтересованными людьми, предложений, критики и предоставление возможности задать вопрос и получить своевременный ответ. Необходимый обмен информацией обычно происходит посредством встреч один на один, групповых собраний, электронной почты или социологических исследований. Невозможность установления подобной обратной связи почти всегда ведет к слухам и часто к продолжительности стадия спада или закрытию организации.

5. *Нежелание изменять первоначально установленные планы.* В условиях угрозы спада возникает необходимость отказа и пересмотра долгосрочных и среднесрочных планов. Часто менеджеры высшего звена неохотно идут на такие изменения и иногда даже блокируют их. Однако корректировка планов присутствует даже в условиях стабильного управления. В условиях же спада многие планы придется радикально пересматривать. Менеджмент в условиях спада - это, как правило, комплекс инновационных мероприятий, разного масштаба и глубины, которые требуют изменения финансовых, материальных и других ресурсных потоков. Регулирование неизбежно во время управления на этом этапе. Основываясь на поступившей и собранной информации, необходимо поддерживать гибкость системы для попутного внедрения инноваций.

6. *Попытки прямого обмана, подмены и подтасовки фактов, введения в заблуждение.* Несмотря на то, что такое случается достаточно редко, отметим в качестве серьезной ошибки организации попытки преднамеренного введения в заблуждение или обмана во время спада. В подобном случае надежность

организации и ее кредитоспособность рушатся за короткий срок. Если при урегулировании настоящей стадии спада существует кардинальное правило, то оно состоит в том, что никогда не следует намеренно лгать или вводить в заблуждение людей, поддержка которых важна для организации. Если руководство будет уличено во лжи, на восстановление доверия понадобится долгое время.

Таким образом, любая организация может перейти на стадию спада, которая может продолжить свою деятельность в двух направлениях: банкротство либо выход на новый уровень развития. Рекомендации по управлению организацией на стадии спада помогут руководству организации "Домашняя кулинария "Лора" выйти на новый уровень развития, если стадия спада наступит.

3.3. Оценка экономической эффективности управления организацией на разных этапах жизненного цикла

Одной из главных целей организации является преобразование материальных, трудовых и финансовых ресурсов в товары и услуги. Для успешного и полноценного достижения этой цели, организация должна обеспечить это преобразование не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. В этом и заключается эффективность ее деятельности.⁵⁹

Эффективностью организации принято называть показатель, определяющий насколько оперативно и результативно функционирует организация.

Эффективность управления - сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки

⁵⁹ Мохов А.А. Управление жизненным циклом коммерческих организаций [Текст]/ А.А.Мохов//Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2015. № 1. С. 36-41.

цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью.

Основными критериями эффективного управления является определенная множественность показателей, характеризующих результативность работающих организационных систем и подсистем. Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, организации в целом.

Эффект управления складывается из трех составляющих:

- экономический эффект: имеет непосредственную стоимостную форму, то есть измеряется в денежных или натуральных измерителях;
- социально-экономический эффект: сочетает экономическую выгоду и социальную стабильность и спокойствие; например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний;
- социальный эффект: неколичественный, не может быть пересчитан в экономический, например, предотвращение социального конфликта.

Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов. Условно, так как показатели эффекта измеряются по-разному, и напрямую сложить их не представляется возможным.

Помимо понятия эффекта используют понятие эффективности. Эффективность - результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение.

Эффективность организации изменяется в зависимости от стадии жизненного цикла.

Основные показатели эффективности на различных стадиях представлены в таблице 1.

Показатели эффективности организации на разных этапах жизненного цикла

Этапы жизненного цикла	Платеже- способ- ность	Ликвид- ность	Финансовая устойчи- вость	Рента- бельность	Теку- честь кадров	Произво- дите- льность
Зарождение	0,6	0,8	0,3	0,9	0,01	2
Рост	1,25	1,5	0,7	2,5	0,2	3
Развитие	1,76	2,2	0,8	3,5	0,1	5

Платёжеспособность — это возможность предприятия вовремя и в полном размере погашать имеющиеся обязательства. С её помощью определяется финансовое состояние организации. С ростом организации закономерно коэффициент платёжеспособности увеличивается.

Коэффициент платёжеспособности рассчитывается по формуле (Кп):

$$K_p = A_p / (D_z + K_z) \quad (1),$$

где A_p - активы предприятия;

D_z - долгосрочная задолженность;

K_z - краткосрочная задолженность.

Коэффициент платёжеспособности на стадии зарождения организации "Домашняя кулинария "Лора" составил 0,6. Организация имела несколько видов долгосрочной и краткосрочную задолженность.

На стадии роста коэффициент платёжеспособности организации увеличился на 0,65, то есть вырос в два раза по сравнению с предыдущей стадией развития. На стадии роста коэффициент платёжеспособности изменился на 0,51 по сравнению с предыдущей стадией. Это свидетельствует о том, что активы предприятия росли с течением времени по отношению к обязательствам в зависимости от стадий жизненного цикла.

Ликвидность – способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной.

Коэффициент текущей ликвидности - финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам) (Кл):

$$Кл = Оа/Ко \quad (2),$$

где Оа - Оборотные активы;

Ко - краткосрочные обязательства;

Коэффициент ликвидности анализируемой организации на стадии зарождения составлял 0,8, на стадии роста произошло его увеличение на 0,7, что связано с увеличением числа оборотных активов. На следующей стадии также наблюдалось его увеличение до 2,2, что связано с уменьшением краткосрочных обязательств.

Коэффициент финансовой устойчивости – показатель отражающий способность организации устойчиво финансировать производственный процесс в долгосрочной перспективе. Данный коэффициент оценивает степень зависимости предприятия от заемщиков.

Показатель рассчитывается как отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств к активам предприятия. Формула имеет следующий вид:

$$Кфу = (Ск+До)/А \quad (3),$$

где Кфу - коэффициент финансовой устойчивости;

Ск - собственный капитал;

До - долгосрочные обязательства;

А - активы организации.

На стадии образования организации "Домашняя кулинария "Лора" финансовая устойчивость составляла 0,3, что является вполне закономерным в

начале образования организации, когда активы организации меньше, средств, находящихся в распоряжении организации. На стадии роста и развития коэффициент финансовой устойчивости увеличился до 0,7-0,8, что близко к норме. Это свидетельствует о повышении эффективности деятельности организации на этих стадиях.

Коэффициент рентабельности – показатель отражающий степень эффективности деятельности предприятия. Чем выше коэффициент рентабельности, тем результативнее используются ресурсы организации. Коэффициент рентабельности рассчитывается по следующей формуле (K_p):

$$K_p = \frac{Чп}{А} \quad (4),$$

где $Чп$ - чистая прибыль организации;

$А$ - активы организации.

Рентабельность активов в организации показывает эффективность их использования. В анализируемой организации коэффициент рентабельности активов увеличивался с ее развитием.

На стадии зарождения организации рентабельность активов составляла 0,9. Заметен рост показателя рентабельности активов до 2,5 на следующей стадии развития и до 3,5 в настоящее время. Это положительно характеризует эффективность развития организации.

Текущей частью кадров называют показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнение сотрудника. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте.

$$K_T = \frac{K_y}{Ч_{ср}} \quad (5),$$

где K_t – коэффициент текучести;

K_u – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент текучести кадров в начале зарождения организации составил 0,01, что свидетельствует о низкой текучести кадров и постоянном составе. На этапе роста данный коэффициент вырос до 0,2, что является значительным по сравнению с предыдущей стадией. На следующей стадии данный коэффициент вырос незначительно - на 10%. Это говорит о сравнительном постоянстве кадрового состава организации с течением времени.

Человек трудится для того, что бы создавать различные блага, например услуги или продукты. Одним из важнейших критериев оценки эффективности одного или группы рабочих, является производительность их труда. Ведь чем выше производительность труда, а стало быть, производство единицы товара в единицу времени, тем меньше уходит затрат, на единицу результата.

В нашем случае производительность определяет количество производимых блюд домашней кулинарии по отношению к работникам организации, задействованным в этом процессе.

$P_t = \text{Кол-во выпущенных единиц продукции в час} / \text{Число работников (б)},$

Производительность труда в час выросла к настоящему моменту на три ед/час. Что также положительно характеризует эффективность деятельности организации.

На сегодняшний день важным экономическим показателем, характеризующим продуктивность работы фирмы или предприятия, является формула расчета трудовой производительности.

Этот показатель выявляет, насколько плодотворна деятельность работников, что выражается в количестве выполненной, законченной работы за единицу времени.

Причины изменения производительности условно делятся на внутренние и внешние.

Внутренние причины:

- Обновления структуры производства;
- Изменение системы управления на предприятии;
- Введение технологических новшеств, обеспечивающих совершенствование рабочего процесса;
- Мотивационные меры, призванные повысить продуктивность рабочих.

Внешние причины:

- Изменения в политической сфере;
- Особенности окружающей среды;
- Общемировые экономические факторы.

По показателям эффективности можно сделать вывод о степени эффективности деятельности организации на различных стадиях жизненного цикла. Поэтому для эффективного управления финансово-экономическим состоянием предприятия критерии оценки на разных этапах жизненного цикла различны. Это связано с тем, что предприятие развивается во времени, и, начиная с зарождения, претерпевает коренные изменения в инвестировании, структуре активов и пассивов, в состоянии конкурентоспособности и деловой активности, основных средств и прочих факторов.

По результатам разработки рекомендаций по управлению развитием на разных этапах жизненного цикла было сделано следующее:

Разработаны рекомендации руководству организации по управлению ее развитием на этапах роста организации, включающие распределение ролей в менеджменте организации, разработку программы стратегического развития, введение системы коллективного управления, корректировку стилей управления организацией.

Разработаны рекомендации по управлению организацией на стадии спада, среди которых методы построения взаимоотношений с персоналом, умение

находить выход из любой проблемной ситуации. поиск новых путей развития организации, возможности ухода от банкротства и завершения функционирования организации.

Проведена оценка экономической эффективности организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла на основе расчета показателей деятельности, таких как платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность активов, текучесть кадров и производительность труда, из чего были сделаны выводы от текущей эффективности каждой стадии развития.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам теоретического изучения особенностей развития организации на разных этапах жизненного цикла было выявлено следующее :

1. Изучены основные аспекты развития организации и определение данного понятия с точки зрения разных подходов.

Согласно первому подходу, организационное развитие представляет собой естественный процесс качественных изменений в организации, производных от ее возраста. В рамках второго подхода постулируется, что развитие связано с такими изменениями, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями.

Сторонники третьего подхода предлагают рассматривать организационное развитие в качестве сложной стратегии, рассчитанной на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить ее адаптацию к требованиям технологии и рынка.

2. Представлены модели жизненного цикла организации и рассмотрены их основные стадии, среди которых модель Л. Грейнера, основными стадиями которой являются развитие через творчество, развитие через жестко централизованное управление, развитие через делегирование, развитие через координацию, рост через сотрудничество и участие. Также рассмотрены стадии жизненного цикла организации И. Адизеса, такие как выхаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, стабильность, аристократизация, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть.

3. Разработана методика исследования развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла, позволяющая наиболее точно провести исследование, выявить положительные и отрицательные тенденции в ее деятельности.

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

- На продолжительность стадии зарождения организации оказали влияние в большей степени такие факторы как скорость изменения внешней среды организации, запросы потребителей, сложность документального оформления организации.
- Продолжительность стадии зарождения организации "Домашняя кулинария "Лора" в г. Кузнецке составляла 3-4 года.
- Среди факторов, оказавших отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию респонденты в большей степени выделяют организационную культуру в коллективе, плохо оборудованные рабочие места, низкая заработная плата сотрудников.
- На начальной стадии для принятия решений руководство учитывало мнение работников, то есть наблюдалась обратная связь от низших уровней управления.
- Большинство респондентов отметили то, что на стадии зарождения отсутствовала организационная структура управления организацией, отметили централизованный характер распределения власти в организации.
- На стадии зарождения организации большинство ее сотрудников отметили наличие конфликтов, в редких случаях наличие борьбы за лидерство на начальной стадии развития организации.
- Большинство сотрудников организации "Домашняя кулинария "Лора" отмечают применение руководителем мотивации на стадии зарождения лишь в редких случаях или совсем ее отсутствие.
- Среди факторов, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития большинство сотрудников организации выделяют появление новых рынков сбыта продукции, увеличение потребительского спроса

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

продукции, рост рентабельности и платежеспособности организации, необходимость расширения организации, нехватка персонала организации, слаженная работа коллектива.

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

По результатам разработки рекомендаций по управлению развитием на разных этапах жизненного цикла было сделано следующее:

Разработаны рекомендации руководству организации по управлению ее развитием на этапах роста организации, включающие распределение ролей в менеджменте организации, разработку программы стратегического развития, введение системы коллективного управления, корректировку стилей управления организацией.

Разработаны рекомендации по управлению организацией на стадии спада, среди которых методы построения взаимоотношений с персоналом, умение находить выход из любой проблемной ситуации, поиск новых путей развития организации, возможности ухода от банкротства и завершения функционирования организации.

Проведена оценка экономической эффективности организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла на основе расчета показателей деятельности, таких как платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность активов, текучесть кадров и производительность труда, из чего были сделаны выводы об эффективности каждой стадии развития.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес. Пер. с англ. В. Кузина.– СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
2. Алексеева И.А. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений [Текст] / И.А. Алексеева // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2014. – № 4 (4). – С. 63-68.
3. Амосов О.Ю. Преодоление сопротивления изменениям: теоретические подходы и реализация [Текст] / О.Ю. Амосов, Н.В. Диденко // Бизнес информ. – 2013. – № 1. – С. 293-298.
4. Ананченкова П.И. Факторы конкурентоспособности высших учебных заведений [Текст] / П.И. Ананченкова // Путеводитель предпринимателя. – 2013. – № 17. – С. 7-12.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. [Текст]/И. Ансофф — М.: Экономика, 1989.-519 с.
6. Багратиони К.А. Управление изменениями: факторы, влияющие на успех проекта [Текст]/ К.А. Багратиони // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2013. – Т. 2. – № 4 (5). – С. 56-64.
7. Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст]/ А.В. Башминов //Экономика и предпринимательство.-2013. - №12-4. – С.572-574.
8. Белякова В.А. Взаимосвязь отраслевого конкурентного прогнозирования с жизненными циклами технологии и товара [Текст]/ В.А. Белякова// Экономический вестник Республики Татарстан. 2012. № 2. С. 64-68.
9. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>.— ЭБС «IPRbooks»

10. Блинов А.О. Управление изменениями в современных организациях [Текст]/ А.О. Блинов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4-1 (57-1). – С. 499-502.

11. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. [Текст]/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - Дашков и К, 2014 г. - 304 с.

12. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». 3-е изд./ А.А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович М.: Изд-во Омега-Л, 2011. – 415с.

13. Богданова Э.Н. К вопросу об управлении изменениями в современной организации [Текст]/ Э.Н. Богданова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 11 (59). – С. 10.

14. Божко Л.М. О сущности эффективности управления в контексте проведения организационных изменений на основе маркетингового подхода [Текст]/ Л.М. Божко // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. – 2013. – №1. – С. 37-40.

15. Божко Л.М. Развитие процессного, системного и ситуационного подходов в управлении организационными изменениями [Текст]/ Л.М. Божко // Экономика и предпринимательство. -2014. - №1-2. – С.531-536.

16. Бурганова Л.А. Управление изменениями в системе высшего образования: проблемы методологии [Текст]/ Л.А. Бурганова // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 2. – С. 162-166.

17. Бушуев С.Д. Ценностный подход в управлении развитием проектно-ориентированных организаций [Текст]/ С.Д. Бушуев, В.М. Молоканова//Технические науки - от теории к практике. 2014. № 32. С. 14-22.

18. Варфаловская В.В. Основные подходы к управлению организационными изменениями [Текст]/ В.В. Варфаловская // Экономика и предпринимательство.- 2012. - №5. – С.339-341.

19. Галкина, Т.Н. Организационное развитие и обучение персонала [Электронный ресурс] / Т.Н. Галкина. // Сообщество HR-менеджеров

<http://www.hr-portal.ru/> [адрес в сети Интернет <http://www.hr-portal.ru/article/organizatsionnoe-razvitiie-i-obuchenie-personala>]

20. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования: учебное пособие для вузов [Текст] / И. Ф. Девятко. – 6-е изд. – М.: КДУ, 2010. – 295 с.

21. Дорофеев В.Д., Менеджмент [Текст]: Учеб. пособие. / В.Л. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап, М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. — 440 с. — (Высшее образование»).

22. Елкин С.Е. К вопросу управления процессом изменений и оценки экономической эффективности корпоративного управления [Текст]/ С.Е. Елкин //Сибирский торгово-экономический журнал.-2010. - №10. – С.49-51.

23. Зарубина Т.А. Управление профессиональным развитием в современных организациях [Текст]/ Т.А. Зарубина//Молодой ученый. 2016. № 17 (121). С. 389-392.

24. Иваннычева Т.А. Управление изменениями в сфере образования – современная концепция организационного развития [Текст]/ Т.А. Иваннычева // Академический вестник. – 2014. – № 2 (28). – С. 283-293.

25. Иваннычева Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями сфере образования [Текст]/ Т.А. Иваннычева //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.-2014. - №2-2. – С.153-154.

26. Ильина Г.Н. Взаимосвязь слияний и поглощений с жизненным циклом компаний [Текст]/ Г.Н. Ильина, О.В. Дорохина//Теория и практика общественного развития. 2015. № 7. С. 14-18.

27. Исламиева Е.Н. Маркетинговые факторы управления жизненным циклом товара [Текст]/ Е.Н. Исламиева// Наука и современность. 2012. № 15-4. С. 56-61.

28. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание – 2012. – 336с.

29. Калимуллин Д.М. Управление персоналом в период организационных изменений / Д.М. Калимуллин, Г.А. Старожилов // Экономика, управление и право в современных условиях – Самара, 2013. – С. 56-61.

30. Калугина Т.Г. Качество управления развитием персонала в организациях социального обслуживания [Текст]/ Т.Г. Калугина// Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 1. С. 30-33.

31. Камерон Э. Управление изменениями [Текст]/ Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.

32. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ./ науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов. [Текст]/Б. Карлоф – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

33. Кашуба К. Своевременный диагноз – ключ к успеху управлением изменениями в вашей компании [Текст]/ К. Кашуба //Международный научно-исследовательский журнал.-2014. - №8-2 (27). – С.29-30.

34. Ким С.А. О новом подходе к управлению организационным изменением [Текст]/ С.А. Ким // Вестник экономической интеграции. – 2013. – № 11 (68). – С. 53-59.

35. Коваленко А.А. Основные организационные элементы при управлении инновациями и изменениями [Текст]/ А.А. Коваленко //Экономика. Управление. Право.-2010. - №11. – С.23-24.

36. Коваленко А.А. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием [Текст]/ А.А. Коваленко //Современные гуманитарные исследования.-2010. – Т35. - №4. – С.19-23

37. Кожевина О.В. Развитие лидерства и корпоративной этики в стратегическом управлении изменениями [Текст]/ О.В. Кожевина // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы X международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный экономический университет / ответственный редактор А.Н. Цветков. –2015. – С. 55-61.

38. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие [Текст]/ О.В. Кожевина: - М: ИНФРА-М, 2014. – 284с.

39. Кондратьев Э.В., Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография [текст] / Э.В. Кондратьев — Пенза: ПГУАС, 2012. —337с.

40. Кондратьев, Э.В. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Чемезов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №7. – С. 91-102.

41. Кондратьев, Э.В. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия [Текст] / Э.В. Кондратьев, Н.А. Левина. –Пенза: ПГУАС, 2011. – 188 с.

42. Корнеева Е.Н. Менеджмент изменений в современных условиях [Текст]/ Е.Н. Корнеева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 6 (38). – С. 117-120.

43. Короткевич М.З. Подход к оперативному управлению изменениями бизнес-процессов [Текст] / М.З. Короткевич /Транспортное дело России.-2012. - №6-1. – С.213-215.

44. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: пер. с. англ. [Текст]/С. Крайнер – М.: ИНФРА-М, 2002. - 187 С.

45. Крутиков В.К. Управление изменениями: Учебно-методическое пособие. [Текст] / В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина, Ю.В.Зайцев, О.В. Федорова– Калуга: Издательство: ИП Шилин «Эйдос», 2014. – 85 с.

46. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие — Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет, 2011.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951>.— ЭБС «IPRbooks»

47. Кузнецов Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров [Текст]/ Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2013. – 365 с.

48. Куликов, В.Г. Теория и практика развития управляемости организации [Текст] / В.Г. Куликов. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 324 с.

49. Лазутин А.М. Жизненный цикл и изменения рисков по мере изменения жизненного цикла организации [Текст]/ А.М. Лазутин, Н.В. Казакова// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 10 (58). С. 13.

50. Ли А.Ю. Эффективное управление жизненным циклом организации [Текст]/ А.Ю. Ли, З.Ю.Пронина// Интегрированная логистика. 2014. № 2. С. 18-19.

51. Матковская Я.С. Методика управления жизненным циклом с применением механизма контрольных точек [Текст]/ Я.С. Матковская// Стратегический менеджмент. 2011. № 4. С. 242-254.

52. Мельник Л.Г. Экологически обусловленное управление жизненными циклами в экономике [Текст]/ Л.Г. Мельник, И.М. Бурлакова, И.И. Криловецкий//Горные науки и технологии. 2013. № 11. С. 159-165.

53. Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях: монография [Текст]/ М-во образования и науки Российской Федерации, Сибирский федеральный ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования - Красноярск : СФУ, 2011

54. Мохов А.А. Управление жизненным циклом коммерческих организаций [Текст]/ А.А.Мохов//Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2015. № 1. С. 36-41.

55. Музипова Ф.Р. Особенности мотивирования персонала на разных стадиях жизненного цикла организации и жизненного цикла сотрудника [Текст]/Ф.Р. Музипова// Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-3 (59-3). С. 745-749.

56. Оркина Е. А. Управление изменениями учебное пособие для образовательных учреждений высшего профессионального образования [Текст]/ Е. А. Оркина - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 190 с.

57. Павловец О.М. Использование концепции организационных изменений и организационного развития в практике менеджмента [Текст]/ О.М. Павловец // Экономика и менеджмент инновационных технологий. —2014. —№ 2 .

58. Пономарев В.И. Особенности управления жизненным циклом сложных технических систем в современных условиях [Текст]/ В.И. Пономарев, А.Ф. Страхов Вестник воздушно-космической обороны. 2016. № 1 (9). С. 98-105.

59. Протасова Е.В. Современные подходы к управлению изменениями в организации [Текст]/ Е.В. Протасова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития.-2011. - №2. – С.31-34.

60. Резник С.Д. Управление изменениями: Учебник. – 2 изд., перераб. и доп. [Текст]/ С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов– М.: ИНФРА-М, 2014. – 382 с.

61. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. / С.Д. Резник, М.: Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 430 с. – (Высшее образование).

62. Свекатовски Р. Эффективное управление изменениями – как действовать эффективно? [Текст]/ Р. Свекатовски // Модернизация экономики и управления: материалы II Международной научно-практической конференции. / под общей редакцией В.И. Бережного. – Северо-Кавказский федеральный университет. Ставрополь, 2014. – С. 75-77.

63. Сидоров Д.А. Управление изменениями: Учебное пособие. [Текст]/ Д.А. Сидоров Ч.1. – М.: РИО МГТУ ГА, 2014. – 40 с.

64. Ташлыкова Е.В. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях [Текст]/ Е.В. Ташлыкова, Д.Н. Черемных // Молодой ученый.-2014. - №1. – С.432-435.

65. Терехова Т.А. Компетентностный подход в управлении инновационными изменениями [Текст] / Т.А. Терехова // Психология в экономике и управлении.- 2010. - №1. – С.31-37.

66. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. [Текст] - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 248. - С.44

67. Урман М.М. Управление изменениями в системе управления предприятием [Текст]/ М.М. Урман //Нефть, газ и бизнес.-2012. - №7. – С.34-39.

68. Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. Управление изменениями и механизмы активного развития предприятия. Изд. 3-е, испр. и доп. [Текст]/ С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева - М.: МНИИПУ. – 2011. – 328 с.

69. Черниковская М.В. Практика управления изменениями в вузе [Текст]/ М.В. Черниковская // Инновационные технологии организации обучения в техническом вузе: материалы междунар. науч.-метод. конф. 15-16 апреля 2014 г., Пенза / [ред. кол.: С.А. Болдырев (отв. ред.) и др.]. – Пенза: ПГУАС, 2014. – С. 244-249.

70. Черниковская М.В. Управление изменениями в высшем учебном заведении [Текст]/ М.В. Черниковская // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования, сборник научных трудов, Кемерово, 2014. – С. 238-243.

71. Черниковская М.В. Управление изменениями в высшем учебном заведении [Текст]/ М.В. Черниковская // Менеджмент в социальных и экономических системах: межвузовский сборник научных трудов / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Вып. 5. – Пенза: ПГУАС, 2014. – С. 193-201.

72. Чернов В.Б. Методические подходы к эффективному управлению изменениями на машиностроительном предприятии [Текст]/ В.Б. Чернов, Д.А. Пырьев // Вестник Южно-Уральского государственного университета, серия: экономика и менеджмент.-2010. - №26 (202). – С.89-93.

73. Чичкина В.Д. Управление стратегическими изменениями как инструмент завоевания дополнительных конкурентных преимуществ предприятия [Текст] /

В.Д. Чичкина, И.А. Тойменцева // Глобальный научный потенциал. –2014. – № 11 (44). – С. 148-152.

74. Чичкина В.Д. Роль организационных преобразований в повышении конкурентоспособности предприятия [Текст]/ В.Д. Чичкина // Вестник Инжэкона. Серия «Экономика». Выпуск 1 (60). – 2013 – С. 349-352.

75. Шадрина С.В. Управление изменениями: ошибки из практики [Текст] / С.В. Шадрина // Образование и наука: современное состояние и перспективы развития: Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 6 частях. Министерство образования и науки Российской Федерации. – 2014. – С. 159-161.

76. Шарикова Ю.В. Принципы успешного проведения изменений в организациях [Текст] / Ю.В. Шарикова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – № 5 (103). – С. 130-132.

77. Шугурова А.А. Участие персонала в управлении организационными изменениями [Текст]/ А.А. Шугурова //Актуальные вопросы экономических наук.-2010. - №15-1. – С.280-286.

78. Щербакова Е.А. Системный подход к управлению жизненным циклом организации [Текст]/ Е.А. Щербакова// Организатор производства. 2013. № 3 (58). С. 28-30.

79. Эйтингон В.Н. Стратегическое управление организационными изменениями [Текст]/ В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. - Воронеж, Изд-во ВГУ, 2011. - 272 с.

80. Эленберг А.Н. Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия [Текст]/ А.Н. Эленберг //Экономика и управление. Экономические науки .-2010. - №11(72). – С.184-189.

ГЛОССАРИЙ

SWOT-анализ - метод исследования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, угрозы, возможности.

Жизненный цикл организаций – предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Организационные изменения – это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем.

Организация - это целевое объединение ресурсов - это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определенные планы.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Развитие организации включает в себя рост, как составную часть, но направлено на качественные изменения в деятельности организации, связанные с переходом организации на качественно новый организационный уровень.

Рост организации — это количественное изменение результата деятельности.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах.

Исследование («следование изнутри») в предельно широком смысле — поиск новых знаний или систематическое расследование с целью установления

фактов. В более узком смысле исследование — научный метод (процесс) изучения чего-либо.

Внешняя среда организации - все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы.

Внутренняя среда организации - совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих ситуацию внутри организации и влияющих на уровень ее управляемости.

Методика исследований – это совокупность подходов, способов и приемов проведения научных исследований.

Управление – представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата.

Менеджмент - разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

Управление развитием организации - это часть осуществляемой в ней управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности персонала организации по наращиванию ее производственного потенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов деятельности.

АНКЕТА

по изучению развития организации "Домашняя кулинария "Лора" на разных этапах жизненного цикла.

Уважаемый работник!

Просим Вас принять участие в исследовании развития организации на разных этапах жизненного цикла. Внимательно прочтите вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Фамилию, имя, отчество можно не указывать. Заранее благодарим Вас за содействие в работе!

I. АНАЛИЗ СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Назовите факторы, в наибольшей степени оказывающие влияние на продолжительность стадии зарождения организации:

- скорость изменения внешней среды организации;
- высокий уровень конкуренции;
- запросы потребителей;
- сложность документального оформления организации;
- влияние экономической ситуации в регионе;
- политическая обстановка в стране.

2. Какую продолжительность имела стадия зарождения организации?

- меньше одного года;
- 1-2 года;
- 3-4 года;
- более 5 лет.

3. Какие факторы оказывали отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию?

- плохо оборудованные рабочие места;
- плохие санитарно-гигиенические условия производственной деятельности;
- недостаточная профессиональная подготовка персонала;
- организационная культура в коллективе;
- стили руководства;
- низкая заработная плата сотрудников;
- другое _____

4. Кто принимал ключевые решения на стадии зарождения организации?

- генеральный директор;
- зам. генерального директора;
- зав. производством;
- бухгалтер;
- учитывалось мнение работников;
- другое _____

5. Назовите особенности стадии зарождения Вашей организации?

- небольшой ассортимент продукции;
- достаточно большой ассортимент продукции по сравнению с конкурентами;
- невысокий уровень объема производства и продаж;
- средний или высокий уровень объема производства и продаж;
- наличие 2-3 организаций-конкурентов;
- отсутствие организаций конкурентов;
- наличие более 3 организаций- конкурентов;
- проблемы во взаимоотношения между сотрудниками;
- хороший морально-психологический климат в коллективе;
- хорошие условия труда;
- другое _____

6. Охарактеризуйте организационную структуру на стадии зарождения?

- простая линейная;
- линейно-функциональная с четким распределением обязанностей;
- матричная;
- организационная структура отсутствовала;
- другое _____

7. Охарактеризуйте степень централизации власти на стадии зарождения организации ?

- централизованная;
- децентрализованная;
- смешанная;
- другое _____

8. Охарактеризуйте уровень построения взаимоотношений на стадии зарождения организации?

- высокий уровень сплоченности коллектива;
- наличие конфликтов;
- разногласия во мнениях;
- соперничество в организации;
- сотрудничество и взаимопомощь;
- другое _____

9. Отмечалось ли в Вашей организации борьба формальных и неформальных лидеров на стадии зарождения?

- иногда встречалось;
- редко встречалось;
- встречалось очень часто;
- неформальные лидеры в будущем стали формальными;
- другое _____

10. Охарактеризуйте уровень мотивации труда на стадии зарождения организации.

- отсутствие мотивации труда;
- наличие программы мотивации и стимулирования труда;
- наличие мотивации труда в редких случаях;
- другое _____

11. Какие факторы позволили организации перейти на следующую стадию развития?

- появление новых рынков сбыта продукции;
- увеличение потребительского спроса;
- рост объема производства;
- рост конкурентоспособности организации;
- рост рентабельности и платежеспособности организации;
- необходимость расширения организации;
- нехватка персонала организации;
- слаженная работа коллектива;
- умение достигать организационные цели;
- другое _____

12. Назовите основные проблемы стадии зарождения организации.

- неумение ставить и реализовывать организационные цели;
- нехватка финансовых ресурсов;
- отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу;
- низкий уровень квалификации персонала;
- отсутствие необходимого оборудования;
- проблемы во взаимоотношениях в коллективе;
- другое _____

II. АНАЛИЗ СТАДИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

13. Назовите факторы, в наибольшей степени оказывающие влияние на продолжительность стадии роста организации:

- скорость изменения внешней среды организации;
- высокий уровень конкуренции;
- запросы потребителей;
- наличие управленческих умений руководства ;
- влияние экономической ситуации в регионе;
- политическая обстановка в стране.

14. Какую продолжительность имела стадия роста организации?

- меньше одного года;
- 1-2 года;
- 3-4 года;
- более 5 лет.

15. Какие факторы оказывали отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию?

- плохо оборудованные рабочие места;
- плохие санитарно-гигиенические условия производственной деятельности;
- недостаточная профессиональная подготовка персонала;
- организационная культура в коллективе;
- стили руководства;
- низкая заработная плата сотрудников;
- другое _____

16. Кто принимал ключевые решения на стадии развития организации?

- генеральный директор;
- зам. генерального директора;
- зав. производством;
- бухгалтер;
- учитывалось мнение работников;
- другое _____

17. Назовите особенности стадии развития Вашей организации?

- значительный рост ассортимента продукции;
- достаточно высокий ассортимент продукции по сравнению с конкурентами;
- стабильный уровень объема производства и продаж;
- высокий уровень объема производства и продаж;
- наличие 2-3 организаций-конкурентов;
- отсутствие организаций конкурентов;
- наличие более 3 организаций- конкурентов;
- проблемы во взаимоотношения между сотрудниками;
- хороший морально-психологический климат в коллективе;
- отсутствие конфликтов в коллективе;
- хорошие условия труда;
- удовлетворенность сотрудников условиями труда и заработной платой;
- другое _____

18. Охарактеризуйте организационную структуру на стадии роста?

- простая линейная;
- линейно-функциональная с четким распределением обязанностей;
- матричная;
- организационная структура отсутствовала;
- другое _____

19. Охарактеризуйте степень централизации власти на стадии роста организации ?

- централизованная;
- децентрализованная;
- смешанная;
- другое _____

20. Охарактеризуйте уровень построения взаимоотношений на стадии роста организации?

- высокий уровень сплоченности коллектива;
- наличие конфликтов;
- разногласия во мнениях;
- соперничество в организации;
- сотрудничество и взаимопомощь;
- другое _____

21. Отмечалось ли в Вашей организации борьба формальных и неформальных лидеров на стадии роста?

- иногда встречалось;
- редко встречалось;
- встречалось очень часто;
- неформальные лидеры в будущем стали формальными;
- другое _____

22. Охарактеризуйте уровень мотивации труда на стадии роста организации

- отсутствие мотивации труда;
- наличие программы мотивации и стимулирования труда;
- наличие мотивации труда в редких случаях;
- другое _____

23. Какие факторы позволили организации перейти на следующую стадию развития?

- появление новых рынков сбыта продукции;
- увеличение потребительского спроса;
- рост объема производства;
- рост конкурентоспособности организации;
- рост рентабельности и платежеспособности организации;
- необходимость расширения организации;
- нехватка персонала организации;
- слаженная работа коллектива;
- умение достигать организационные цели;
- другое _____

24. Назовите основные проблемы стадии роста организации

- неумение ставить и реализовывать организационные цели;
- нехватка финансовых ресурсов;
- отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу;
- низкий уровень квалификации персонала;
- отсутствие необходимого оборудования;
- проблемы во взаимоотношениях в коллективе;
- другое _____

ЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

25. Ваш пол:

- мужской;
- женский.

26. Ваш возраст:

- до 20 лет;
- 21-30 лет;
- 31-40 лет;
- 41-50 лет;
- более 50 лет.

27. Ваше образование:

- среднее, средне-специальное;
- неполное высшее;
- высшее;
- свыше одного высшего;
- аспирантура;
- другое _____

28. Ваша должность на предприятии в настоящее время?

29. Ваш общий трудовой стаж?

- до 1 года;
- 1-2 года;
- 3-5 лет;
- 6-10 лет;
- более 10 лет.

30. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

- до 1 года;
- 1-2 года;
- 3-5 лет;
- 6-10 лет;
- более 10 лет.

Спасибо за помощь в исследовании!

Сводные результаты исследования

Таблица 1

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

	чел.	%
Скорость изменения внешней среды организации	33	55
Высокий уровень конкуренции	4	7
Запросы потребителей	12	20
Сложность документального оформления организации	7	12
Влияние экономической ситуации в регионе	2	3
Политическая обстановка в стране	2	3
Всего	60	100

Таблица 2

Продолжительность стадии зарождения организации

	чел.	%
Меньше одного года	2	3
1-2 года	1	2
3-4 года	53	88
Более 5 лет	4	7
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 3

Факторы оказавшие отрицательное воздействие на переход организации на
следующую стадию

	чел.	%
Плохо оборудованные рабочие места	12	20
Плохие санитарно-гигиенические условия производственной деятельности	7	12
Недостаточная профессиональная подготовка персонала	6	10
Организационная культура в коллективе	23	38
Стили руководства	2	3
Низкая заработная плата сотрудников	10	17
Всего	60	100

Таблица 4

Субъект управления, принимающий ключевые решения на стадии зарождения
организации

	чел.	%
Генеральный директор	18	30
Зам. генерального директора	5	8
Зав. производством	12	20
Бухгалтер	3	5
Учитывалось мнение работников	22	37
Всего	60	100

Особенности стадии зарождения организации

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

Таблица 6

Характеристика организационной структуры на стадии зарождения

	чел.	%
Простая линейная	3	5
Линейно-функциональная с четким распределением обязанностей	-	-
Матричная	-	-
Организационная структура отсутствовала	57	95
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 7

Степень централизации власти на стадии зарождения организации

	чел.	%
Централизованная	51	85
Децентрализованная	-	-
Смешанная	9	15
Всего	60	100

Таблица 8

Уровень построения взаимоотношений на стадии зарождения организации

	чел.	%
Высокий уровень сплоченности коллектива	-	-
Наличие конфликтов	34	57
Разногласия во мнениях	9	15
Соперничество в организации	13	22
Сотрудничество и взаимопомощь	4	7
Всего	60	100

Таблица 9

Наличие борьбы формальных и неформальных лидеров на стадии зарождения

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

Продолжение приложения 2

Таблица 10

Характеристика уровня мотивации труда на стадии зарождения организации

	чел.	%
Отсутствие мотивации труда	5	8
Наличие программы мотивации и стимулирования труда	-	-
Наличие мотивации труда в редких случаях	55	92
Всего	60	100

Таблица 11

Факторы, которые позволили организации перейти на следующую стадию развития

	чел.	%
Появление новых рынков сбыта продукции	18	30
Увеличение потребительского спроса	12	20
Рост объема производства	9	15
Рост конкурентоспособности организации	-	-
Рост рентабельности и платежеспособности организации	9	15
Необходимость расширения организации	5	8
Нехватка персонала организации	7	12
Слаженная работа коллектива	-	-
Умение достигать организационные цели	-	-
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 12

Основные проблемы стадии зарождения организации

	чел.	%
Неумение ставить и реализовывать организационные цели	12	20
Нехватка финансовых ресурсов	14	23
Отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу	10	17
Низкий уровень квалификации персонала	-	-
Отсутствие необходимого оборудования	16	27
Проблемы во взаимоотношениях в коллективе	8	13
Всего	60	100

Таблица 13

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

	чел.	%
Скорость изменения внешней среды организации	30	50
Высокий уровень конкуренции	2	3
Запросы потребителей	20	33
Наличие управленческих умений руководства	8	13
Влияние экономической ситуации в регионе	-	-
Политическая обстановка в стране	-	-
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 14

Продолжительность стадии роста организации

	чел.	%
Меньше одного года	-	-
1-2 года	-	-
3-4 года	15	25
Более 5 лет	45	75
Всего	60	100

Таблица 15

Факторы, которые оказали отрицательное воздействие на переход организации на следующую стадию

	чел.	%
Плохо оборудованные рабочие места	4	7
Плохие санитарно-гигиенические условия производственной деятельности	12	20
Недостаточная профессиональная подготовка персонала	2	3
Организационная культура в коллективе	32	53
Стили руководства	-	-
Низкая заработная плата сотрудников	10	17
Всего	60	100

Таблица 16

Субъекты принятия ключевых решений на стадии развития организации

	чел.	%
Генеральный директор	42	70
Зам. генерального директора	10	17

Продолжение приложения 2

Окончание табл. 16

Зав. производством	8	13
Бухгалтер	-	-
Учитывалось мнение работников	-	-
Всего	60	100

Таблица 17

Особенности стадии развития организации

	чел.	%
Значительный рост ассортимента продукции	11	18
Достаточно высокий ассортимент продукции по сравнению с конкурентами	-	-
Стабильный уровень объема производства и продаж	4	7
Высокий уровень объема производства и продаж	12	20
Наличие 2-3 организаций-конкурентов	7	12
Отсутствие организаций конкурентов	-	-
Наличие более 3 организаций- конкурентов	-	-
Проблемы во взаимоотношения между сотрудниками	-	-
Хороший морально-психологический климат в коллективе	9	15
Отсутствие конфликтов в коллективе	3	5
Хорошие условия труда	4	7
Удовлетворенность сотрудников условиями труда и заработной платой	10	17
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 18

Характеристика организационной структуры на стадии роста

	чел.	%
Простая линейная	7	12
Линейно-функциональная с четким распределением обязанностей	53	88
Матричная	-	-
Организационная структура отсутствовала	-	-
Всего	60	100

Таблица 19

Степень централизации власти на стадии роста организации

	чел.	%
Централизованная	20	33
Децентрализованная	30	50
Смешанная	10	17
Всего	60	100

Таблица 20

Уровень построения взаимоотношений на стадии роста организации

	чел.	%
Высокий уровень сплоченности коллектива	35	58
Наличие конфликтов	2	3
Разногласия во мнениях	7	12
Соперничество в организации	3	5
Сотрудничество и взаимопомощь	9	15
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 21

Наличие борьбы формальных и неформальных лидеров на стадии роста
организации

	чел.	%
Иногда встречалось	30	50
Редко встречалось	1	2
Встречалось очень часто	4	7
Неформальные лидеры в будущем стали формальными	25	42
Всего	60	100

Таблица 22

Характеристика уровня мотивации труда на стадии роста организации

	чел.	%
Отсутствие мотивации труда	2	3
Наличие программы мотивации и стимулирования труда	45	75
Наличие мотивации труда в редких случаях	13	22
Всего	60	100

Таблица 23

Факторы, которые позволили организации перейти на следующую стадию
развития

	чел.	%
Появление новых рынков сбыта продукции	13	22
Увеличение потребительского спроса	17	28
Рост объема производства	14	23
Рост конкурентоспособности организации	-	-
Рост рентабельности и платежеспособности организации	4	7

Продолжение приложения 2

Окончание табл. 23

Необходимость расширения организации	4	7
Нехватка персонала организации	4	7
Слаженная работа коллектива	4	7
Умение достигать организационные цели	-	-
Всего	60	100

Таблица 24

Основные проблемы стадии роста организации

	чел.	%
Неумение ставить и реализовывать организационные цели	22	37
Нехватка финансовых ресурсов	-	-
Отсутствие четкой стратегии и видения на перспективу	27	45
Низкий уровень квалификации персонала	5	8
Отсутствие необходимого оборудования	-	-
Проблемы во взаимоотношениях в коллективе	6	10
Всего	60	100

Таблица 25

Пол респондентов

	чел.	%
Женский	50	83
Мужской	10	17
Всего	60	100

Возраст респондентов

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

Таблица 27

Образование респондентов

	чел.	%
Среднее, средне-специальное	3	5
Неполное высшее	5	8
Высшее	43	72
Свыше одного высшего	9	15
Ученая степень	-	-
Всего	60	100

Таблица 28

Должность респондентов

	чел.	%
Зав. производством	2	3
Специалист по кадрам	3	5
Бухгалтер	2	3
Главный бухгалтер	1	2

Продолжение приложения 2

Окончание табл. 28

Продавец	10	17
Технолог	12	20
Производственный работник	30	50
Всего	60	100

Таблица 29

Общий трудовой стаж респондентов

	чел.	%
До 1 года	8	13
1-2 года	2	4
3-5 лет	7	12
6-10 лет	40	67
Более 10 лет	3	5
Всего	60	100

Таблица 30

Стаж работы в данной организации

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

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 80 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« » _____ 2017 г.

(подпись)

Белянина Ирина Александровна

(Ф.И.О.)