**Тема 2 "Организация как объект управления"**

**Содержание:**

1. Понятие и сущность организации

2. Миссия и цели организации

3. Виды организаций

4. Организационная структура, её типы и виды

5. Анализ внутренней и внешней среды

6. Стратегии, их сущность и разработка.

7. Жизненный цикл организации

**1) Понятие и сущность организации**

Ранее было определено, что объектом управления являются группы людей, объединенных совместной деятельностью, целями, для достижения которых используются ресурсы. В публикациях по проблемам менеджмента такие объединения получили название **организации.**

Существует множество разнообразных организаций - политических, производственных, религиозных, военных, творческих и т. д. Но, несмотря на существенные отличия, некоторые единые признаки позволяют всех их квалифицировать как организации.

Едиными критериями организации считаются:

Наличие группы людей,

Наличие общей цели,

Совместная деятельность для достижения цели.

**Организация** - процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

**Организация** - как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

**Организация** - это группа людей, работающих совместно во главе с руководителем для выполнения определенных планов.

**Организация** - это совокупность материалов, машин, технических и научных средств, персонала, ориентированных на решение определенной задачи.

**Внешнюю среду организации** образуют экономика страны, рыночная конъюнктура, законодательство, органы власти, государственного и муниципального управления, общественные организации, партнеры, конкуренты, средства массовой информации, уровень техники и технологии, моральные ориентиры общества и т. п.

**Внутренняя среда организации** это ее миссия, цели, задачи, персонал, структура, технологии управления, производства, работы с информацией.

Создание организации предусматривает проведение обширного комплекса исследовательских и прикладных мероприятий, получившего название организационного проектирования.

**Организационное проектирование** исходит из следующих характеристик организации:

- Характера деятельности;

- Сферы деятельности;

- Отраслевой принадлежности;

*-* Отношения к власти;

- Государственной принадлежности;

- Степени самостоятельности;

- Формы собственности;

- Организационно-правовой формы;

- Наличия юридического лица;

- Численности работающих;

- Времени функционирования;

- Отношения к коммерческой деятельности (получаемой прибыли);

- Степени формализации;

- Отношения к бюджету;

- Организационной структуры;

- Построения системы управления.

**2) Миссия и цели организации**

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Однако с течением времени, миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки.

«**Миссия** - это основное предназначение, смысл существования организации, выраженный через те выгоды, которые организация несёт заинтересованным сторонам, в основном - клиентам»

«**Миссия** - это основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

«**Миссия** - это философия и предназначение, смысл существования организации» (Виханский О. С.).

При определении миссии руководству компании следует избегать двух моментов: как чрезмерной конкретизации, так и излишней расплывчатости.

**Миссия должна быть:**

 **Реалистичной**. Например, российская авиакомпания «KrasAir» наверняка обманывала себя, если бы определяла свою цель как превращение в крупнейшую авиакомпанию мира.

 **Конкретной**. Она должна подходить именно к этой компании и ни к какой другой. Во многих формулировках миссии преследуют рекламные цели, зачастую упуская из виду конкретные действенные ориентиры. Формулировка типа «Мы хотим стать ведущей компанией в данной области промышленности, производя товары высшего качества по самым низким ценам и, обеспечивая лучшее обслуживание» звучит хорошо, но она полна обобщений и противоречий. Она не поможет компании в принятии конкретных решений.

 **Основываться на специфических особенностях**. Компания «Bang&Olafsen» владеет технологией для производства микрокомпьютеров, однако внедрение на этот рынок, не позволит ей реализовать ее основные преимущества: особый стиль, высококачественная аудиотехника и эксклюзивное распространение.

 **Стимулировать**. Миссия должна заставлять людей поверить. Она должна вызывать у людей заинтересованность, а не равнодушие. Не следует формулировать миссию компании как увеличение продаж или прибыли: в конце концов прибыль - всего лишь награда за осуществление полезной деятельности. Сотрудники компании должны чувствовать, что их работа важна и облегчает жизнь клиентов.

Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление ее развития на ближайшие десять-двадцать лет.

Компаниям не стоит пересматривать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения рыночной среды. Однако компании следует переопределить свою миссию, если она не вызывает доверия потребителей или противоречит оптимальному пути развития компании. Такая ситуация сложилась у компании Kodak, когда текущие события заставили фирму серьезно задуматься над своей миссией. В 90-х из-за проблем с представителями внешней среды компании Siemens, немецкому электронному гиганту, пришлось пересмотреть свою стратегию.

Какой же должна быть миссия образовательной органиации? Каждый, кто что-нибудь знает о школах в своем микрорайоне, понимает, что между ними могут быть большие различия, даже если это школы одного типа. Так, например, одна школа славится высокой академичностью, другая — стремится к всестороннему развитию учеников и делает особый упор на социальном и творческом аспекте образования. Ученики, родители и другие «клиенты» школ могут понять миссию школы, если внимательно посмотрят, как построено в ней образование, на какие ценности оно ориентировано.

Миссию можно описать как совокупность целей и связанных с ними убеждений, отношений и направлений деятельности, характерных для конкретной школы. Миссию называют также «образовательным видением», «ядром ценностей» или «концепцией образования».

Например, Л.Н. Толстой миссию своей школы видел в том, чтобы помогать свободному развитию ребенка. А.С. Макаренко главную ценность видел в коллективе, поэтому его педагогическая концепция основывалась на идее «воспитание в коллективе, через коллектив, с помощью специальной организации коллектива».

Причины создания миссии можно условно разделить на внешние и внутренние. К внешним причинам относятся необходимость формирование имиджа образовательного учреждения в условиях усиления конкуренции, например, для школы это может быть конкуренция за привлечение учащихся. В ситуации школы, имеющей низкий уровень организационной культуры, или не имеющей сильного директора-лидера, необходимость определения миссии может быть связана с распоряжением вышестоящего руководства.

Внутренние причины формулирования миссии связаны с необходимостью:

• определения поля поиска решения проблем;

• внутренних изменений в организации;

• определения общего приоритетного направления деятельности;

• повышения уровня взаимопонимания и сотрудничества в организации.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована так, чтобы администрация школы и учителя могли основываться на ней при обсуждении и принятии решений относительно стиля образования. Они должны быть в состоянии определить, соответствует ли конкретное решение или метод работы миссии школы, которая в идеале должна вырабатываться коллегиально. Тогда будет возможно выяснить и оценить, в какой степени удалось добиться соответствия миссии школы.

Миссия – это «визитная карточка» школы. Она должна быть привлекательна, понятна для всех, кто может воспользоваться образовательными услугами школы. Поэтому ключевым вопросом для определения миссии является «Кому и зачем все это нужно?».

Чтобы оптимально сформулировать миссию своей организации, желательно найти ответы на несколько вопросов «зачем?».

Зачем эта школа учредителям? Ответ на этот вопрос помогает понять ожидания учредителей и учесть их в выборе развития школы; с одной стороны, сохранить свое лицо, с другой, быть в курсе изменений, происходящих в системе образования.

Зачем это образовательное учреждение обществу (социуму)? Нашедшие ответ на этот вопрос получают массу серьезных преимуществ. В первую очередь — точное понимание клиента, тех, на кого ориентирована их деятельность, а также определение того, что и как предлагается в ответ на его запрос. Попробуйте хотя бы мысленно сопоставить свои ощущения, представив, что вы работаете в организации под названием «контора «Рога и копыта» или Европейский банк реконструкции и развития. Разницу уловить нетрудно; нетрудно заметить и то, что в названии последней организации, по сути дела, заключена формулировка ее миссии. Наверное, не случайно также, что даже бандиты и разбойники на протяжении веков часто прикрывали свой бизнес социально привлекательными мотивами — мифом «Робин Гуда», борца за справедливость или защитника бедных.

Зачем эта школа людям, которые в ней работают? Коллективный поиск ответа на этот вопрос помогает создать атмосферу сопричастности ко всему происходящему в школе, соучастия в ее делах, столь важное в наше время чувство социальной принадлежности; позволяет обнаружить то, что отличает сотрудников вашей школы от остальных.

Ответы на эти вопросы позволяют миссию школы образно представить как «флаг», который нужен для ее презентации внешнему миру (в первую очередь клиентам), и, в то же время, «знамя», под которое собираются люди, чтобы сплоченной командой воплощать в жизнь дела, которых ждет от школы внешний мир. Таким образом, миссия образовательного учреждения как социально ответственной системы, будет более или менее полной, если она определяется с учетом интересов школьников, сотрудников, заказчиков школы, муниципальной образовательной системы, разнообразных партнеров и т.д. Что школа может предложить им, кроме собственных образовательных услуг? Что школа готова сделать для своих сотрудников? Что школа собирается сделать для муниципальной образовательной системы, более широкой социальной среды? Важно отметить, что выбор миссии школы в обязательном порядке должен быть согласован с субъектами муниципальной системы образования, которые выражают интересы всего населения данной территории. Таким образом, миссия школы отражает смысл ее существования. **Она не связана с получением прибыли, она всегда красива, альтруистична, в ней звучит тема служения.** Миссия всегда индивидуальна, уникальна, неординарна, в ней заключена основная «изюминка», образ «новизны», неповторимости коллектива, предназначение школы в мире в целом, и в мире образования, в частности. В то же время, в миссии любого образовательного учреждения можно выделить общие элементы (то, что присуще назначению любой школы), специфические (то, что характерно для данного вида или данной модификации образовательного учреждения, например, гимназии, лицея), уникальные (то, что является уникальной миссией и назначением данной организации и отличает ее от всех других). Вы убедитесь в этом, если познакомитесь с приведенными ниже примерами.

ПРИМЕР.

Открытие простора для развития потенциальных возможностей и самореализации детей и взрослых.

Дать каждому ученику возможность найти и выразить себя сообразно своим способностям.

Воспитание ученика, готового к заботе о своем здоровье и здоровье окружающих его людей, владеющего здоровьесберегающими технологиями.

Создание морально-психологического комфорта для участников образовательного процесса, подготовка учащихся к выбору, в который человек включен на протяжении всей своей жизнедеятельности; обеспечение организационно-педагогических условий для повышения общей и художественно-эстетической культуры учащихся микрорайона.

Построение школы, в которой развитие детей обусловлено сохранением их здоровья.

Выявление и развитие способностей каждого ученика, формирование духовно богатой, свободной, физически здоровой, творчески мыслящей личности, ориентированной на выбор профессии, способной в последующем на участие в духовном и экономическом развитии общества.

Формирование черт физически развитой личности, ориентированной на творческое преобразование действительности и саморазвитие, на здоровый образ жизни, личности образованной и самостоятельной, стремящейся к овладению опытом духовной жизни, нравственного поведения, освоению ценностей национальной культуры.

Создание условий для самореализации и осознанного личностного самоопределения учеников в соответствии с их склонностями и интересами и подготовка на этой основе выпускников, готовых к жизни в открытом и меняющемся мире.

Организация психолого-медико-педагогического сопровождения, укрепление психического здоровья и личностного благополучия подрастающего поколения в образовательном пространстве города.

Обычно миссия опирается на видение директором идеального образа своей школы. Что же такое видение директора?

Видение – (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

Отсутствие, неопределенность видения или его не соответствие реальным возможностям является тормозом на пути развития образовательного учреждения. В то же время наличие яркого, обоснованного, стимулирующего к действиям видения рассматривается как основа и условие успеха выработки стратегических планов деятельности школы.

ПРИМЕР.

Наша школа должна стать центром социально-культурной активности микрорайона.

Наша школа может быть ресурсным центром образовательных инноваций для региона.

Успех нашей школы обеспечен объединением государственных и общественных ресурсов.

Если видение – это идеальный образ желаемого состояния школы, носителем которого является лидер, то миссия – это итог общеколлективного решения членов педагогического сообщества, решения, учитывающего требования социального заказа и реальные возможности и потребности коллектива.

Основные требования к формулировке миссии состоят в том, что миссия должна:

• выражать общие ценности и взгляды всех членов коллектива школы, т.е. быть связанной с культурой организации;

• поддерживаться большинством сотрудников;

• направлять процесс принятия решений, оказывая определенное влияние на организацию и стиль деятельности;

• формулироваться таким образом, чтобы можно было оценить, в какой степени деятельность соответствует общим ценностям школы.

Назначение миссии тесно сопряжено с ее функциями.

Функции миссии

Миссия выполняет внешнюю и внутреннюю функции. Внутренняя функция состоит в создании «рамок», в которых можно принимать решения, касающиеся деятельности школы. Эти рамки важны для определения единства идей и ценностей, лежащих в основе функциональных обязанностей каждого сотрудника. Миссия направляет работу всех сотрудников школы. Таким образом, можно избежать ситуации, в которой одно отделение использует тесты, нацеленные на оптимизацию процесса обучения, тогда как другое проводит только отборочные тесты и не использует их результаты для оптимизации учебного процесса. Хорошо сформулированная миссия может предотвратить серьезные разногласия в школе по таким вопросам, как методы оценки, использование образовательных технологий и др. Особую важность внутренняя функция миссии приобретает в ситуации нестабильности и изменчивости требований к качеству образовательного продукта. В частности, в настоящее время школы испытывают противоречивые требования к содержанию и качеству подготовки выпускников со стороны социума, семьи, профессиональной школы и рынка труда. В условиях модернизации образования миссия является важным инструментом создания профиля школы, поскольку возрастает конкуренция и вместе с ней усиливается необходимость четкого представления особенностей и специфики конкретного образовательного учреждения. В этом случае особое значение приобретает внешняя функция миссии, которая дает социальному окружению и возможным партнерам и клиентам ясное представление о том, в чем специфика и привлекательность данного образовательного учреждения. Внешняя функция миссии позволяет определить статус школы, ее имидж, так как различные виды и варианты общеобразовательных школ существенно отличаются друг от друга именно по принимаемой на себя миссии. Гласно заявляя о своей миссии, школа как бы предъявляет потенциальным заказчикам, клиентам, партнерам свою визитную карточку, что очень важно для установления будущих отношений социального партнерства. При этом миссия - не лозунг. Лозунг, или девиз, может быть самым кратким изложением миссии. В сочетании с ясно сформулированной миссией девиз можно поместить «снаружи», чтобы дать клиентам и работодателям первоначальное представление о том, чего можно ждать от этой школы. Девиз может выполнять определенные функции и в самой школе. Люди могут сверять свою деятельность с девизом и решать, совпадает ли то, что они делают с тем, что они декларируют. Но если ясно сформулированной миссии нет, девиз вскоре может превратиться в пустую, бесполезную фразу.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели. Каждый менеджер должен знать свои задачи и отвечать за их выполнение.

Формирование целей компании происходит из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. В теории управления цели организации подразделяются на цели общие, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам деятельности подразделений фирмы на основе общей стратегии.

Общие цели отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются

на длительную перспективу. Существует **типичная схема ранжирования общих целей**, выражаемых путем формулирования общих направлений деятельности компании:

 Обеспечение максимальной рентабельности, при имеющемся наборе видов деятельности, определяемой следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли, темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли, сумма выплаченной заработной платы, уровень качества продукции и т.д.

 Обеспечение устойчивости положения фирмы по следующим направлениям: техническая политика (расходы на исследование и разработку новой продукции), потенциал конкурентоспособности (снижение издержек, проектирование новых рынков), инвестиционная политика (размеры капиталовложений и их направления), кадровая политика (обеспечение трудовыми ресурсами, их подготовка и оплата и т.д.), решение социальных вопросов.

 Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает: разработку структурной политики, включая диверсификацию производства, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния, развитие информационных систем.

Цели специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным направлениям деятельности в каждом подразделении фирмы. Важнейшими среди них являются:

 Определение уровня рентабельности по каждому отдельному подразделению.

Только учитывая эти положения, компания сможет успешно достичь поставленных целей и, следовательно, эффективно развивать основное направление своей деятельности в условиях меняющейся макросреды.

**3) Виды организации**

По **характеру деятельности**организации могут быть общественные и хозяйственные. **Общественные**организации - добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных потребностей. Это политические партии, творческие союзы, профессиональные союзы и т. д. **Хозяйственные** организации создаются для удовлетворения материальных и социальных потребностей человека и общества и получения предпринимательской прибыли. Это предприятия и их объединения.

Деятельность организаций может осуществляться в **экономической, политической, социальной, военной и других сферах***.* В экономической сфере работают предприятия различных отраслей народного хозяйства, банки, биржи и т. п. В политической сфере заняты учреждения государственного и местного управления, политические партии и т. д. В социальной сфере действуют учреждения образования, здравоохранения, культуры, социальной поддержки населения.

По **отраслевой принадлежности**различают промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые организации.

По **отношению к власти**организации могут быть правительственными и неправительственными. **Правительственные**организации создаются органами власти для решения свойственных им задач. Они имеют официальный статус и соответствующие права и привилегии. Это могут быть, например, научно-исследовательские учреждения, комиссии, делегации и т. п. **Неправительственные**организации создаются на инициативной основе физическими или юридическими лицами для решения частных задач и никакими особыми правами или привилегиями не обладают.

В зависимости от **государственной принадлежности**различают национальные (отечественные) организации и организации, созданные с участием иностранных физических и юридических лиц (например, предприятия с иностранными инвестициями).

По **степени самостоятельности**организации могут быть головными (материнскими) и дочерними. Головные организации обладают правом независимого принятия управленческих решений, хозяйственно-финансовой самостоятельностью. Дочерние организации такой независимостью и самостоятельностью не обладают и работают под руководством головной организации.

В зависимости **от форм собственности**организации могут быть частными, государственными, муниципальными и иных форм - общественных и религиозных организаций, объединений и т. д.

В зависимости **от организационно-правовых характеристик**организации могут иметь форму государственного или муниципального предприятия, производственного кооператива (артель) или потребительского кооператива, хозяйственного товарищества или общества, общественной или религиозной организации, объединения или союза, учреждения, фонда.

В зависимости **от наличия юридического лица**организации могут создаваться как с образованием юридического лица, так и без образования юридического лица.

По **численности**работающих различают организации малой численности (малые предприятия), средней и большой численности.

По времени **функционирования**организации могут быть постоянные, временные (сезонные), периодически действующие.

По **отношению к коммерческой деятельности**(получаемой прибыли) организации делятся на коммерческие и некоммерческие.

В зависимости от **оформления**в органах власти организации могут быть как формальными (зарегистрированными в установленном порядке), так и не формальными (не нуждающимися в регистрации).

В зависимости от **отношения к бюджету**различают бюджетные организации (финансируемые из государственного или местного бюджета) и небюджетные (финансирующиеся самостоятельно).

В зависимости от **организационной структуры** *-* построения подразделений органов управления и их взаимосвязей - различают организации линейной, звездной, кольцевой и других структур.

В зависимости от **особенностей построения и функционирования системы управления**организацией, организации различаются по характеру субъектов и объектов управления, количеству уровней управления, используемым при управлении системным принципам.

В качестве научного аппарата, описывающего построение и функционирование организаций, выступает теория систем.

**4) Организационная структура, её типы и виды**

**Организационная структура** - совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть.

Существует **вертикальный уровень управления** - подчиненность друг другу по иерархии: от высшей ступени к низшей.

**Горизонтальный уровень управления** - установление между отделами связей.

В зависимости от характера связей между подразделениями различают труктуры управления по видам и типам.

**Существует два вида структур: бюрократические и адаптивные.**

**К бюрократическим** относятся структуры управления, в которых формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной, творческой.

Выделяются следующие особенности бюрократических структур управления:

- имеют стабильность;

- все проблемы и задачи решаются на всех уровнях управления, т.е. идет распределение функций на каждое отдельное подразделение или специалиста;

- права и обязанности каждого специалиста жестко распределены и не меняются;

- связи между подразделениями осуществляются через высшее руководство;

- имеет место поощрение исполнителей.

**К адаптивным** структурам управления относят более гибкие, лучше приспособленные к быстрой смене внешних условий структуры. Тут преобладает творческая сторона над формальной.

Особенности адаптивной структуры управления:

- Применяются для работы в нестабильных условиях, когда возникающие проблемы и действия нельзя разложить на элементы и распределить конкретно между специалистами;

- Сотрудники должны решать собственные задачи исходя из задач фирмы в целом; значительная часть их обязанностей постоянно пересматривается в связи с изменяющимися условиями;

- Сотрудники взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступени служебной линии;

- Поощряются инициатива, творческий подход к делу.

**К структурам управления предъявляются важнейшие требования:**

- Структура должна быть управляемой, т.е. содержать минимальное количество звеньев и особенно уровней управления, чтобы распоряжения высшего уровня звена доходили до исполнителей и выполнялись ими;

- Структура должны быть **динамичной**, т.е. способной реагировать на изменения внешней и внутренней среды, перенастраиваться в соответствии с изменениями обстоятельств;

- Структура должна быть "**чуткой**" и обладать обратной связью, т.е. уровни и

звенья должны воспринимать команды, не допуская их извращения (т.е. испорченный телефон), обладать способностью, выполнять эти команды и давать информацию на соответствующие, более высокие, уровни о выполнении этих команд;

- Руководители всех звеньев и уровней структуры должны быть реально дееспособны, и активно влиять на достижение целей менеджмента;

- Структура должна иметь "**дублирующие власти**", т.е. быть способной решать задачи при временном выходе из строя ее руководителей (отпуск, болезнь, неожиданная командировка) без привлечения дополнительных лиц к управлению. Обязанности руководителя автоматически передается другому лицу, и иногда даже не являющемуся официальным заместителем этого руководителя;

- Структура должна быть **экономичной**, т.е. обеспечивать минимум затрат и

ресурсов на управление по сравнению с получаемым эффектом от реализации управленческого решения.

Развитие управленческих структур определяется не желанием руководителя институционального уровня, а типом экономического роста.

Доиндустриальный тип экономического роста породил линейную структуру организации (руководство Моисеем евреями при исходе из Египта, или структура войска Чингисхана при завоевании Киевской Руси).

Индустриальный тип роста породил функциональную и линейно-штабную (функциональную) структуры управления.

И, наконец, переход общества к постиндустриальному типу роста вызвал к жизни дивизиональные, матричные и адаптивные структуры организаций.

**Виды структур управления.**

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

* разделение задач по отделениям и подразделениям;
* их компетентность в решении определенных проблем;
* общее взаимодействие этих элементов.

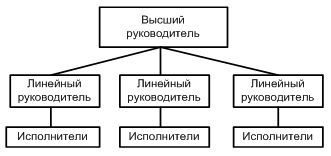
Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

* упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
* приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
* обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
* короткие пути управления;
* баланс стабильности и гибкости;
* способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
* желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Линейная структура

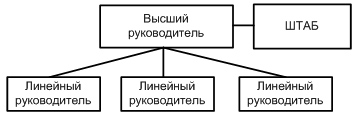
Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделления отсутствуют. Эта структура строится безе выделения функций.



Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.  
Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Линейно-штабная организационная структура

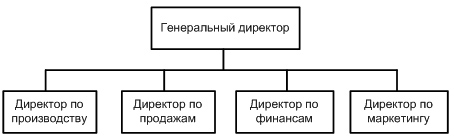
По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление соредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Функциональная организациооная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

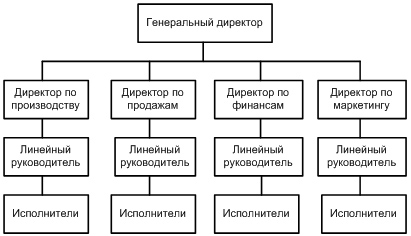
При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.



Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.  
Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.

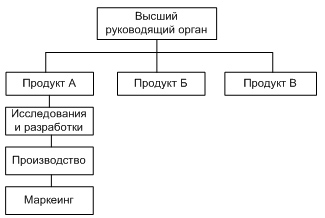


Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



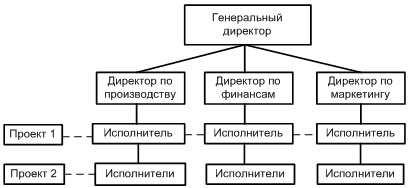
Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

* продуктовая. Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток — дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;
* региональная структура. Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Coca-Cola, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;
* организационная структура, ориентированная на потребителя. Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.  
Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Корпоративная [организация](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html) или [корпорация](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/korporaciya.html) рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря объединению ресурсов и, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы. Однако объединение людей в корпорации происходит через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям.

**5) Анализ внутренней и внешней среды**

Создание и деятельность каждой организации происходят в конкретной обстановке, определяющей вид данной организации и порядок ее функционирования. Эту обстановку можно условно разделить на две части.

Те элементы обстановки, которые влияют на организацию изнутри и являются ее собственной частью, называют **внутренней средой**организации. Элементы обстановки, воздействующие на организацию извне, как бы со стороны, относят к **внешней среде**организации.

**Анализ среды** - исходный процесс стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1) Макроокружения;

2) Непосредственного окружения;

3) Внутренней среды.

**Анализ макроокружения** включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

**Экономический** компонент макроокружения позволяет понять как формируются и распределяются ресурсы. Анализируются такие характеристики: величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п.

**Анализ правового регулирования** - изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

**Политическая составляющая** макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

**Изучение социальных компонентов** макроокружения необходимо для выяснения влияния на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.

**Анализ технологических компонентов** необходимо для отслеживания возможностей, которые научно-технический прогресс открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

**Непосредственное окружение** анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

**Изучение непосредственного окружения** организации направлено на анализ состояния тех составляющих **внешней среды**, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

**Задачей анализа покупателей** является составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- Географическое месторасположение покупателя;

- Демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;

- Социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;

- Отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

**Анализ поставщиков** необходим для выявления тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

При выборе поставщиков важно глубоко изучить их деятельность и потенциал с тем, чтобы суметь построить максимально эффективные и взаимовыгодные отношения с ними.

**Факторы конкурентной силы поставщика:**

- Уровень специализированности поставщика;

- Величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;

- Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;

- Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

- Важность для поставщика объема продаж.

**Изучение конкурентов**, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы внешней среды для обеспечения своего существования, направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов и на базе этого построение своей стратегии конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также фирмы, которые могут войти на рынок, а также фирмы, которые производят замещающий продукт.

**Анализ внутренней среды** раскрывает внутренние возможности (потенциал), на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

**Внутренняя среда организации** - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

**Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:**

- Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

- Организация управления;

- Производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;

- Финансы фирмы;

- Маркетинг;

- Организационная культура.

**Кадровый срез** внутренней среды охватывает такие процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих; найма, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

**Организационный срез** включает: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения.

**В производственный срез** входят: изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

**Маркетинговый срез** охватывает процессы, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание ликвидности обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

**Внутренняя среда** пронизывается организационной культурой, которая так же должна подвергаться серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Организационная культура способствует усилению позиций в конкурентной борьбе, указывая на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна уметь предвидеть трудности, которые могут возникнуть на ее пути в будущем, и какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выявлении угроз и возможностей внешней среды.

Для решения этой задачи разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении. Применяемый для анализа среды **метод SWOT** (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является известным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

**Этапы SWOT -анализа:**

- Составление списка слабых и сильных сторон организации;

- Список угроз и возможностей;

- Установление связей между ними.

**Для установления связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности:** 1. 2. 3. | **Угрозы** 1. 2. 3. |
| **Сильные стороны** 1. 2. 3. | **Поле «СИВ»** | **Поле «СИУ»** |
| **Слабые стороны** 1. 2. 3. | **Поле «СЛВ»** | **Поле «СЛУ»** |

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы).

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

**6) Стратегии, их сущность и разработка**

**Стратегия** - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Наиболее известны и распространены в практике бизнеса базисные или эталонные стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние ли новое состояние.

**1)** **Стратегии концентрированного роста**. Стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же переходит на новый рынок.

**Конкретными типами стратегий первой группы являются:**

- Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирмам делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия;

- Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

**2) Стратегии интегрированного роста** - расширение фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри.

**Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:**

- Стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение.

- Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

**3) стратегии диверсифицированного роста** - реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

**К стратегиям данной группы относят:**

- Стратегия центрированной диверсификации - базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей для производства новых продуктов.

При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

- Стратегия горизонтальной диверсификации - предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

- Стратегия конгломеративной диверсификации - фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

**4) Стратегии сокращения** - реализуются в ситуации, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п.

В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения.

**Выделяются четыре типа стратегий сокращения бизнеса:**

- Стратегия ликвидации - предельный случай стратегии сокращения, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- Стратегия «сбора урожая» - отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства;

- Стратегия сокращения - фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

- Стратегия сокращения расходов - поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий.

Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. В данной ситуации фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Следующим шагом после выбора стратегии, является ее выполнение.

**Выполнение стратегии** - это ориентированная на действия, подчиняющая

себе все остальное задача, которая проверяет способность менеджера проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленные цели.

Опытные менеджеры, которые разбираются в разработке и исполнении стратегии, уверены, что гораздо легче развить стратегический план на словах, чем его осуществить. По словам одного из руководителей: «Для нас было довольно просто решить, куда мы хотели идти. Сложной задачей оказалось переориентировать организацию на новые приоритеты».

**Для успешного выполнения выбранной (разработанной) стратегии необходимо решить следующие задачи:**

- Создание организации, способной успешно выполнять стратегию;

- Пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;

- Установление соответствующих стратегии курсов и процедур;

- Введение наилучшей практики и техники для обеспечения постоянного развития и совершенствования;

- Увязывание системы вознаграждений и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;

- Создание рабочего окружения и корпоративной культуры, поддерживающих стратегию;

- Обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствования в процессе реализации.

Эти управленческие задачи неоднократно возникают в процессе выполнения стратегии независимо от специфики конкретной ситуации и определяют приоритеты в повестке дня исполнителя стратегии.

Оценка и контроль выполнения стратегии - заключительный этап стратегического управления. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей и целями организации.

**Основными задачами любого контроля являются:**

1) Определение того, что и по каким показателям проверять;

2) Осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами, другими эталонными показателями;

3) Выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

4) Осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Стратегический контроль сфокусирован на оценке возможностей реализации принятой стратегии и вероятности достижения поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

**7) Жизненный цикл организации**

Представления о жизненном цикле организации базируются на восприятии организации как живой биологической системы. Подобно ей, организации рождаются, растут, достигают зрелости и прекращают существование. **Жизненный цикл** - это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего существования, как создание, рост, зрелость и упадок. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью. Другие авторы называют такие стадии жизненного цикла, как рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Но в любом случае речь идет о разной степени жизнестойкости организации.

Задача руководителя заключается в том, чтобы понять, каковы причины перехода его организации из одной стадии в другую - запланирован ли он заранее или является реакцией на изменения, происходящие вовне - и предпринять меры по ее возрождению.

**Стадия создания** характеризуется чертами, присущими вновь возникающей организации. Это время, когда руководители разрабатывают, утверждают уставные документы, регистрируют предприятие, открывают расчетный счет. Период становления организации отличается повышенными затратами и практически отсутствием доходов. В это время в организации единовременно тратятся большие средства на строительство зданий и сооружений или ремонт арендуемых помещений, на приобретение оборудования, осваиваются технологические процессы, ведутся переговоры с контрагентами, определяются поставщики и потребители. Продукция или услуги еще не производятся, реализации нет, нет и выручки. Чем крупнее организация, чем сложнее технологические процессы, чем ниже скорость оборота капитала, тем более длительным и затратным является этот период. В это же время в организации формируется небольшой вначале коллектив, в котором отсутствует узкая специализация, существуют взаимозаменяемость сотрудников и неформальные отношения между ними. Структура организации проста.

**Стадия роста** означает, по сути, расширение объемов деятельности организации за счет правильного позиционирования на рынке, достаточной информированности о потребителях и конкурентах. Организация осваивает проектные мощности, что способствует снижению удельных издержек и усилению ее конкурентных позиций. Коммуникации и контроль в значительной степени остаются неформальными. Сотрудники затрачивают на работу много времени, проявляя коллективность и высокие обязательства. Но по мере роста организации появляется необходимость в выделении некоторых видов деятельности, делегировании полномочий, формировании иерархии. Отношения в организации постепенно формализуются, повышается роль специалистов, возможно возникновение конфликтов. На стадии роста должен быть выбран такой тип управления, который бы обеспечивал повышение эффективности текущей деятельности и создавал задел перспективной инновационной деятельности, побуждал искать новые перспективные сферы приложения капитала.

**Стадия зрелости***,* с точки зрения эффективности, означает наибольшую отдачу на вложенные ресурсы. Организация увеличивает объемы выпуска продукции или услуг. Структура организации становится более жесткой, сложной, формальной. Возрастает степень разделения труда и специализация, усиливается централизация. Возникает опасность бюрократизации, а значит, ограниченного динамизма организации. Часто такое положение, особенно в крупных организациях, расценивается и руководством, и сотрудниками как незыблемое. Угрозы со стороны конкурентов представляются незначительными, не стоящими внимания. Этот период самоуспокоения конкуренты могут использовать для того, чтобы проникнуть, закрепиться или расширить объемы деятельности на данном рынке. Подобными примерами насыщена история развития бизнеса в Украине. С целью сохранения и закрепления рыночных позиций руководству необходимо постоянно корректировать организационную структуру, создавая временные целевые группы для быстрого реагирования на меняющуюся ситуацию, ликвидировать отжившие структурные подразделения и организовывать новые. Одновременно следует изучать поведение конкурентов, а с потребителями совместно определять собственную производственную и научно-техническую политику.

**Стадия спада** означает, что организация, не справившись с проблемами, которые только обозначились на предыдущей стадии, столкнулась с уменьшением спроса на свою продукцию, замедлением оборота капитала, нарастанием издержек и невозможностью их компенсировать в полном объеме. Руководители ищут пути удержания рынков и разработки новых возможностей. Организация становится чрезмерно бюрократической и консервативной, число конфликтов нередко нарастает. Часто меняется высшее руководство.