

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

**КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни

«Моделі і методи управління проектами»

на тему:

*А. Даунс «Рушійні сили росту»*

Виконав:

Студент 5 курсу

Групи ІПЗм-51

Тугай М.В.

Перевірила:

д.т.н., проф. Цюцюра С. В.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Київ – 2019 рік

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Поняття життєвого циклу організації.....	4
2. Моделі життєвого циклу.....	6
3. Аналіз моделей життєвого циклу.....	9
4. Соціальна компонента життєвого циклу організації.....	12
Висновок.....	15
Список літератури.....	16

## Вступ

У теорії менеджменту розвивається напрямок, в рамках якого дослідники розглядають організацію як розвивається в часі об'єкт, що має життєвий цикл. Передбачається, що проектування, розвиток і поведінку організацій може бути описано за допомогою моделей, які ґрунтуються на одній з процесних теорій - теорії життєвих циклів. В основі теорії життєвих циклів організації (ЖЦО) лежить аналогія з біологічними об'єктами. Однак, як відзначають російські дослідники, слід підкреслити обмеженість цієї аналогії. Біологічні організми починають вмирати з першої хвилини свого народження. Смерть - це неминуче майбутнє біологічного об'єкта. Однак той же не можна сказати про організацію, оскільки ніяка організаційна життя сама по собі не має на увазі неминучу смерть організації.

Актуальність даної роботи обумовлена необхідністю керівників приділяти належну увагу теоретичним основам функціонування організації. Це важливо для того, щоб методи розвитку, що впроваджуються менеджерами, відповідали рівню природного розвитку організації.

Метою даної роботи є розглянути, в чому полягає практичне значення «життєвого циклу організації».

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі завдання:

- Охарактеризувати поняття життєвого циклу організації;
- Розглянути моделі життєвого циклу;
- Дати аналіз моделей життєвого циклу;
- Виявити соціальна компонента життєвого циклу організації.

## 1. Поняття життєвого циклу організації

З огляду на залежність будь-якої організації від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, можна припускати, що компанії розвиваються індивідуально, по особливому, відмінному від інших, шляхи. Почасти це твердження вірне. Однак ще в 60-х роках ХХ століття було запропоновано провести аналогію між розвитком організації та людини. Згодом був зроблений наступний висновок: всі компанії еволюціонують по певній закономірності, згідно зі своїми внутрішніми законами, і, так чи інакше, проходять кілька стадій у своєму розвитку. Під стадіями розуміються періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають в центрі уваги керівництва.

Виявлена закономірність знайшла своє відображення в теорії життєвого циклу організації. Періоди, в які організація принципово змінює цінності і орієнтації, називають циклами або фазами розвитку організації. Тобто життєвий цикл організації («онтогенез») відображає її еволюцію («філогенез») від задуму до зникнення організації як окремої сутності. Причому час проходження етапів циклу у різних організацій значно відрізняється. На середній термін життя організації впливає безліч факторів. У їх числі розмір фірми, галузь застосування, тип товару, ступінь комбінування, диверсифікації, горизонтальної та вертикальної інтегрованості, технічний рівень, загальний стан загальнонаціональної і світової ринкової кон'юнктури, успішність менеджменту (структура, стратегія, імідж, корпоративна ідеологія, корпоративна культура, рівень витрат ) і багато інших.

Ще в 1965 році Дж. Гарднер писав: «Як люди і рослини, організації також мають свій життєвий цикл. Вони проходять час зеленої і гнучкою юності, розквіту і сучкуватої старості ... Організації можуть подолати час від юності до старості за два або три десятиліття, а можуть жити століттями ».

Можна стверджувати, що психологічний вік організації нерідко відрізняється від фізичного, в чому і проявляється індивідуальність розвитку організацій.

Модель життєвого циклу була створена для прогнозування змін, очікуваних в організації, що знаходиться в тій чи іншій стадії розвитку. Отримавши інформацію про перебування організації на певному етапі, керівник може з більшою часткою впевненості оцінити правильність прийнятого у фірмі стилю керівництва. Також це дозволяє передбачити негативні явища, які очікують компанію на наступній стадії і завчасно попередити їх появу, або (при неминучості їх виникнення) запобігти можливим наслідкам.

## 2. Моделі життєвого циклу

На сьогоднішній день відомо не менше десяти моделей розвитку організацій, створених в різний час. Примітний той факт, що більшість моделей з'явилися в США за період з 1967 по 1983 р В основі кожної з них передбачаються різні підстави для змін, що відбуваються. Коротко розглянемо деякі моделі в їх історичній послідовності виникнення.

### 1. А. Даунс: «Рушійні сили зростання» (1967).

Це одна з найбільш ранніх моделей, що виникла на прикладі урядових комітетів. Даунс запропонував три основних стадії росту і розвитку організацій:

- перша стадія ( «боротьба за автономію») виникає до формального народження або відразу ж після нього і характеризується прагненням знайти законність і необхідні ресурси від навколишнього середовища для досягнення «порогу виживання»;
- друга стадія ( «стрімкого зростання») включає швидке розширення, де підкреслюється інноваційність та креативність;
- третя стадія ( «уповільнення») характеризується уточненням і формалізацією правил і процедур.

В цілому ця модель являє розвиток урядових організацій від встановлення обґрунтованості їх існування до інновацій і розширення, а згодом до формалізації та контролю.

### 2. Г. Ліппітт і У. Шмідт: «Управлінське участь» (1967).

Ці дослідники розробили одну з перших моделей життєвих циклів організації, що працює в приватному секторі.

Вони запропонували три стадії розвитку корпорацій:

- народження, в процесі якого створюються системи управління і досягається життєздатність;
- юність, для якої характерно розвиток репутації і стійкості;
- зрілість, на протязі якої діяльність корпорації спрямована на досягнення унікальності і здатності до пристосування в умовах, що змінюються областях діяльності.

Дана модель описує шість основних завдань управління, які змінюються при переході компанії з однієї стадії в іншу.

3. Л. Грейнер: «Проблеми лідерства на стадіях еволюції і Революції» (1972).

При створенні даної моделі автор спирається на теорію європейських психологів про те, що поведінка визначається попередніми подіями, а не майбутнім. Переносячи цю аналогію на розвиток організації, він передбачає, що майбутнє організації визначено її організаційною історією в більшій мірі, ніж зовнішніми силами. Взнявши за основу цю теорію, Грейнер розглядає ряд стадій, через які повинні пройти розвиваються.

Таким чином, життя організації складається в просуванні компанії через стадії, де кожен еволюційний період створює його власну революцію. Революція - бурхливий період у розвитку організації, що вимагає серйозного перегляду методів управління. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідного кризи даного перехідного періоду.

4. У. Торберт: «Ментальність членів організації» (1974).

У цій моделі організаційне розвиток тісно пов'язане з розвитком почуття спільності персоналу. Розвиток організації здійснюється паралельно процесу,

що проходить від індивідуальності і розрізненості груп до почуття приналежності до колективу. Механізми розвитку при цьому не уточнюються.

#### 5. Ф. Ліден: «Функціональні проблеми» (1975).

На різних стадіях свого розвитку організації мають проблеми, що заважають нормальному функціонуванню компанії: проблема адаптації до навколишнього середовища, захоплення певного сегмента ринку, придбання ресурсів, досягнення поставлених цілей, підтримка зразків поведінки.

- Перше, на чому фокусується нова організація, на думку Лідена, це адаптація і завоювання своєї ніші в мінливого зовнішнього середовища. Це досягається, в основному, за допомогою введення інновацій.
- На другому етапі основними завданнями є придбання ресурсів і розвиток методів роботи процедур.
- Третя стадія характеризується наданням особливого значення постановці цілей і отримання прибутку.
- На четвертій стадії акцент робиться на підтримці поведінкових патернів і інституалізації структур.



### **3. Аналіз моделей життєвого циклу**

Розглянувши різні моделі життєвого циклу організації, бачимо, що в основі кожної з них лежить особлива унікальна ідея. Проте, всі моделі в тій чи іншій мірі відображають сутність еволюції компанії.

Відсутність єдиної об'єктивної моделі обумовлено тим, що авторами не були вироблені повноцінні тривалі дослідження, об'єктом яких стали б організації, що пройшли повний життєвий цикл. Складність подібних експериментів крім іншого полягає в тому, що деякі стадії (як, наприклад, період народження) можуть займати до декількох років і вивчення подібних процесів в різних організаціях може дати відмінні результати.

Незважаючи на те, що різні автори сперечаються про тривалість і природі стадій розвитку, всі вони солідарні в тому, що кожна стадія містить її власну унікальну структуру, системи і стиль лідерства. Переходи від однієї стадії до іншої не відбуваються природно і гладко, незалежно від сили і побажань вищого керівництва.

Ще одна особливість розвитку, зазначена Куїном і Камероном, полягає в тому, що зміни на ранніх стадіях відбуваються більш стрімко, ніж на пізніх стадіях розвитку. Але ця закономірність потребує додаткових емпіричних дослідженнях.

Варто відзначити також таку особливість описаних вище моделей: як правило, стадії раннього розвитку і розпаду, або смерті, ігноруються дослідниками. Це обумовлено складністю отримання інформації про стан організації на зазначених етапах. Перебуваючи на стадії зародження, тобто до формального існування, організація існує лише у вигляді образу, створеного засновниками компанії. Очевидно, що відсутність повного обсягу фіксованою інформації ускладнює дослідження. Тим часом етап, що передуює народження

організації, не менш важливий, ніж інші. Важливість його полягає в тому, що засновники компанії закладають «теоретичний» фундамент майбутньої організації, планують головні напрямки її діяльності та від правильності планування багато в чому залежить успішна реалізація стратегії на практиці.

З іншого боку, крім І. Адізеса, ніхто з дослідників не приділив належної уваги стадії розпаду і смерті. Даний етап за деякими природних причин ігнорується в дослідженнях. Бажання працювати з «вмираючими» організаціями виникає далеко не у всіх, в той же час архівні дослідження позбавлені суб'єктивного відображення фактів, що цікавить дослідників і консультантів з управління.

Таким чином, ми провели короткий аналіз створених в різний час моделей життєвого циклу організацій, виявили основні їх особливості, відзначили наявні недоліки.

В даний час в теорії організації найчастіше зустрічається модель, запропонована Д. Міллером і П. Фрізенном, які, взявши за основу зміни в ситуації, самої організації, інновації та організаційної стратегії, виділили п'ять стадій розвитку: народження, розвиток, зрілість, розквіт, занепад.

У наведеній нижче таблиці відображено основні критерії, за якими можна визначити (на їхню думку) стадію, на якій знаходиться досліджувана організація.

Фази розвитку	Критерії
Народження	Вік фірми молодше 10 років, має неформальну структуру, на чолі управління - менеджер-власник
Розвиток	Рівень продажів зростає більш ніж на 15%, функціонально організована структура, політика формалізована

Зрілість	Рівень продажів росте, але приріст становить менше 15%, більш бюрократична організація
Розквіт	Рівень продажів знову зростає більш ніж на 15%, використовуються складні системи контролю і планування
Спад	Обмеження випуску продукції, прибуток падає

Таблиця 1. Критерії визначення стадії розвитку організації

Основні фази розвитку і критерії їх визначення схожі для багатьох моделей, описаних вище. Однак з огляду на те, що лише І. Адієс докладно розглядає повний цикл життя організації з народження до смерті, виділяючи окремі подстадії розвитку, запропонована ним модель найбільш оптимальна для розгляду в даній роботі. Саме ця модель буде розглянута нижче з описом окремих етапів життєвого циклу організації.

#### **4. Соціальна компонента життєвого циклу організації**

В даний час теорія життєвого циклу не тільки застосовується на практиці, а й зазнає деякі зміни і доповнення, тому що до сих пір є об'єктом вивчення дослідників. Однак змінюються лише ракурси дослідження життєвого циклу, вносяться нові, раніше що не враховуються аспекти життєдіяльності організації.

Так, у своїй статті «Деякі аспекти управління життєвим циклом організації» дослідник О.В. Лавізіна намагається осмислити соціальну природу організації та розглянути можливості управління її життєвим циклом, керуючи соціальною компонентою організації. При цьому наголошується недосконалість раніше запропонованих моделей життєвого циклу внаслідок недооцінки в них соціального аспекту.

В якості основних критеріїв типізації стадій життєвого циклу автор запропонувала розглядати рівень освоєння компанією своєї ринкової ніші (аналогічно екологічної ніші).

Далі, розглядаючи людей в якості носіїв інформації і суб'єктів організаційної культури, автор досліджує модель організації, що включає в себе організаційну культуру як окрему підсистему, коррелирующую з іншими організаційними підсистемами.

Головний висновок, який випливає з аналізу динаміки соціальної компоненти компанії: разом з організацією розвивається і організаційна культура. Більш того, певній стадії життєвого циклу організації відповідає певний тип організаційної культури.

Так, стадії зародження організації відповідає «суперечлива» і «неподільні» організаційна культура, що являє собою, по суті, набір культур, привнесених співробітниками компанії з зовнішньої соціологічної системи. При

цьому під розделяемості культури розуміється частка членів організації, що розділяє базові основи культурної парадигми. Суперечливість, на думку автора, - це невідповідність між справжніми і проголошеними цінностями організації. Наявність субкультур розглядається як неминуче явище в умовах поділу праці і не завжди свідчить про неподільні організаційній культурі.

На стадії розвитку в компанії формується власна організаційна культура, основні цінності, які утворюються в результаті усвідомлення співробітниками місця компанії на ринку і в суспільстві. На цьому етапі процеси адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції особливо інтенсивні. Ще однією особливістю стає заміна істинних цінностей проголошеними, обумовлена невеликим досвідом співробітників компанії і неможливістю формування ними власних переконань. Цей етап можна умовно назвати періодом формування базису організаційної культури. На ньому успіх і невдачі організації активно переробляються на всіх рівнях організації: індивідуальному, груповому, організаційному. Досвід, накопичений на попередній стадії, проходить через активну опрацювання. Організаційна культура характеризується як несуперечлива, але слабо колективна.

На стадії зрілості корпоративна культура широко розделяемості і несуперечлива. Співробітниками накопичено достатньо досвіду, уявлення організації сформовані. Зрілість організації означає, що їй вдається зберігати стійке положення у зовнішньому середовищі, а сам факт знаходження організації на цьому етапі дозволяє думати, що проголошені цінності стали реальними і успішно реалізуються співробітниками компанії.

Стадію старості організації автор визначає як протиріччя між нею і навколишнім середовищем, яке виражається або в появі конкурентів, які витісняють організацію з зайнятого ринку, або в зникненні ринку. Для стадії старості характерна широка розделяемість організаційної культури, яка

дісталася компанії в спадок. У той же час догматичний характер організаційної культури призводить до збільшення в ній суперечностей головним чином між реальними і проголошеними цінностями. Отже, організаційна культура на цьому етапі може бути описана в термінах «суперечлива» і «широко поширена».

Таким чином, дослідник пояснює, що організаційна культура розвивається разом з організацією та певній стадії життєвого циклу організації відповідає певний тип організаційної культури. Для характеристики стадій життєвого циклу автором виділяються «несуперечливість» і «розделяемость» організаційної культури. Також розглядається роль лідерів у формуванні організаційних цінностей і установок. Таким чином, кажучи про управління організацією як соціальною системою, необхідно, на думку автора, розглядати модель організації, що включає в себе організаційну культуру як окрему підсистему, що знаходиться в тісному зв'язку з іншими підсистемами організації.

## **Висновок**

В ході проведеного дослідження було визначено поняття життєвого циклу організації. Закономірність, виражена в тому, що всі компанії проходять в своєму розвитку кілька етапів, знайшла своє відображення в моделі життєвого циклу організації. Періоди, в які підприємство принципово змінює цінності і орієнтації, називають циклами або фазами розвитку організації. Тобто життєвий цикл організації відображає її еволюцію від задуму до зникнення організації як окремої сутності.

Модель життєвого циклу була створена для прогнозування змін, очікуваних в організації, що знаходиться в тій чи іншій стадії розвитку. Отримавши інформацію про перебування організації на певному етапі, керівник може з більшою часткою впевненості оцінити правильність прийнятого у фірмі стилю керівництва.

У роботі були розглянуті створені протягом десятиліття різними авторами моделі еволюції організації, причому в основі кожної з них лежить особлива унікальна ідея. Проте, всі моделі в тій чи іншій мірі відображають сутність еволюції компанії, описувані з різних точок зору.

Відсутність єдиної об'єктивної моделі обумовлено тим, що авторами не були вироблені повноцінні тривалі дослідження, об'єктом яких стали б організації, що пройшли повний життєвий цикл. Складність подібних експериментів крім іншого полягає в тому, що деякі стадії можуть займати до декількох років і вивчення подібних процесів в різних організаціях може дати відмінні результати. Однак в роботі окреслено основні критерії, за якими можливо діагностування організації на предмет перебування її на тому чи іншому етапі еволюції.

## Список літератури

1. Акупов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: Учебное пособие. - М.: Наука. 2010. - 371 с.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. - М.: Экономика. 2011. - 205 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник 2-е изд. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ. 2010 -193 с.
4. Дырин С.П. Теория организации: Учебник. - Набережные Челны: Изд-во Института управления. 2012. -136 с.
5. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации. - М.: Парта 2012 - 75 с.
6. Мипьнер Б.З. Теория организации. Учебник. - М., 2012. - 130 с.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М: МЦФЭР. 2010. - 379 с.
8. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации Учебник. - М.: Экзамен. 2011. - 234 с.