

1. Управление жизненным циклом продукции и организации

Жизненный цикл организации (ЖЦО) – это определенная последовательность этапов развития организации, характеризующихся различиями в показателях ее роста и конкурентных позициях на рынке.

Концепция ЖЦО базируется на ЖЦ товара, период «жизни» которого ограничен.

Развитие организации – это качественные и количественные изменения, характеризующие улучшение (ухудшение) показателей роста и эффективности деятельности организации.

Формы развития организации:

- эволюционное – постепенные изменения в деятельности и системе менеджмента организации, позволяющие обеспечить стабильный рост бизнеса;
- революционное – резкие, скачкообразные изменения в организации, основывающиеся на кардинальной реструктуризации организации.

Направления развития организации:

- прогрессивное – постепенное улучшение (ускорение) показателей роста бизнеса;
- регрессивное – замедление (падение) роста.

Этапы жизненного цикла организации:

- предпринимательская идея (проект);
- создание новой организации;
- рост организации;
- зрелость организации;
- насыщение рынка товарами организации;
- спад бизнеса;
- крах и ликвидация организации.

2. Системный анализ функционирования организации

Системный анализ (SWOT-анализ)

предполагает проведение комплексного изучения внешней и внутренней информации о возможностях и угрозах рынка, а также сильных и слабых сторонах и тенденциях развития организации.

Анализ внешней среды – это изучение ситуации на рынке и изменения факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на перспективы развития бизнеса.

Цель анализа – выявить благоприятные возможности развития и угрозы конкуренции.



Факторы внешней среды организации:

1, 2, 3, 4–поставщики сырья, техники, персонала, финансов; 5–профсоюзы; 6–общеэкономические факторы; 7–политические факторы; 8–международные факторы; 9–госорганы; 10–налоговая система; 11–социальные факторы; 12–образование; 13–национальные факторы; 14–региональные факторы; 15–конкуренты; 16–развитие НТП; 17–традиции; 18–барьеры входа в отрасль; 19–покупатели; 20–конкурентная среда предприятия.

3. Опыт управления японскими, американскими и европейскими организациями

Формирование различных моделей управления во многом определяется национальной культурой и устоявшимися традициями в разных странах.

Традиционно считается, что менеджмент как профессиональный вид деятельности и наука возник в Америке. На основе классических принципов управления, разработанных американцами (Тейлор, Форд, Эмерсон и др.) строится система менеджмента многих компаний, формируя некие общие черты этих моделей.

Однако, несмотря на общие характеристики в моделях управления организациями в различных странах имеются свои особенности.

Исследователями традиционно разделяется американская и японская модели управления.

Американская модель – преимущественно ориентирована индивидуальную отдачу и высокую эффективность компании (прибыль первична, интересы сотрудников вторичны).

Японская модель – ориентирована на развитие персонала и коллективные методы управления бизнесом (интересы сотрудников первичны).

Сравнительная характеристика моделей менеджмента

| № | Японская модель | Американская модель |
|----|---|--|
| 1. | Решения принимаются коллективно | Решения принимаются индивидуально |
| 2. | Коллективная ответственность | Индивидуальная ответственность |
| 3. | Нестандартная, гибкая структура управления | Строго формализованная структура управления |
| 4. | Неформальные связи | Формальные связи |
| 5. | Коллективный контроль (со стороны группы) | Индивидуальный контроль руководителя |
| 6. | Замедленная оценка работы и рост сотрудника | Быстрая оценка результата труда и рост по службе |
| 7. | Приоритет в менеджменте – координация персонала | Приоритет в менеджменте – профессионализм |

Сравнительная характеристика моделей менеджмента

| № | Японская модель | Американская модель |
|-----|---|--|
| 8. | Ориентация на группу | Ориентация на личность |
| 9. | Оценка управления - по коллективному результату | Оценка управления - по личному вкладу |
| 10. | Неформальные отношения с персоналом | Формальные отношения с подчиненными |
| 11. | Продвижение по службе по старшинству и стажу | Деловая карьера строится на личных результатах |
| 12. | Руководители универсального типа | Узкоспециализированные руководители |
| 13. | Оплата по итогам работы коллектива в целом | Оплата труда по личному результату сотрудника |
| 14. | Долгосрочная занятость в одной компании | Краткосрочная занятость |

- Японская модель менеджмента характеризуется особой философией «Мы все одна семья».
- В японской компании проявляют больше заботы о сотрудниках и в условиях кризиса менеджеры скорее сократят всем заработную плату, чем будут увольнять людей. В американской компании, как правило, наоборот.
- В японских компаниях меньше различий с точки зрения социального статуса (в зависимости от должности): разница в оплате труда не более чем в 5-7 раз (у американцев – до 100 раз), отсутствие особых привилегий у высшего руководства, быстрая реакция на жалобы сотрудников.

- Менеджеры в японской компании не имеют собственного кабинета, а вместе со служащими размещаются в одном открытом зале без перегородок, оснащённом простой и самой необходимой мебелью.
- Все работники и руководители, как правило, одеты в одинаковую униформу, что подчеркивает отсутствие разницы между ними.
- Перед началом рабочего дня весь персонал делает физзарядку и поет гимн своей фирмы, что стимулирует неформальные отношения.

- Активно используется ротация кадров, коллективные системы управления (кружки качества, «канбан» или «точно-во-время»).
- *Кружки качества* – своеобразные целевые группы, формируемые из числа рабочих, которые обязаны не менее 1 раза в месяц вносить рационализаторские предложения.
- *Система «канбан» (just-in-time)* – поставка сырья мелкими партиями непосредственно в цех (нет складских помещений) и производство товара строго под заказ (используются специальные карточки-заказа).

- Европейские модели управления сочетают в себе элементы американского и японского стиля.
- Во Франции и Англии преобладают формальные административные методы управления.
- В Скандинавских странах менеджмент более неформальный, преобладают доверительные отношения в бизнесе (Например, в Швеции все люди обращаются друг к другу на «ты»).
- В нашей стране модель менеджмента является преимущественно административной (авторитарной) или превдодемократической (стимулирующие методы). Однако, изменения в экономике заставляют менять методы управления.