

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Жизненный цикл организации - ее предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходит организация, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Актуальность темы определяется тем, что, рассматривая организацию как экономическую систему с позиции стадий ее жизненного цикла, можно достаточно точно прогнозировать будущие характеристики организации в целях оптимизации управленческого воздействия. Изучение жизненного цикла организации позволяет с определенной долей вероятности осуществлять прогнозирование наступления кризисных ситуаций и выбирать инструменты, позволяющие наиболее эффективно нейтрализовать их негативные последствия.

Цель: рассмотреть концепцию жизненного цикла.

Задачи: рассмотреть понятие и стадии жизненного цикла организации; отметить основные модели организационного развития.

Предмет: жизненный цикл компании Apple.

## **1.1 ПОНЯТИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Жизненный цикл организации - совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Жизненным циклом организации можно назвать этапы развития и кризисы роста компании. Необходимо также отметить, что изменения в организации происходят не по схемам формальной логики, они зависят от множества внешних факторов. Моделирование ее развития может быть осуществлено с помощью теории жизненных циклов.

Рассматривая жизнь организации, следует задуматься о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать развитие организации в будущем. Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают. Следовательно, руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организации.

Жизненный цикл имеет следующий вид: зарождение и становление, рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже - других стадиях).

Для эффективного управления организацией недостаточно уметь прогнозировать события. Руководству необходимо знать, на какой стадии своего развития находится компания, чтобы сконцентрировать усилия на тех задачах, которые на этом этапе необходимо решить в первую очередь.

Под организационным развитием в разных компаниях понимаются разные направления деятельности. Деятельность по организационному развитию может исчерпываться работой одного или двух специалистов, обеспечивающих составление и поддержание в актуальном виде должностных инструкций и положений о подразделениях, или состоять в работе огромных, гипертрофированных дирекций и департаментов, занимающихся формированием и внедрением корпоративной культуры, внутренними коммуникациями, организацией проведения корпоративных мероприятий (event-management), построением системы управления производительностью (performance management system) или системы управления качеством, СМК (quality management system), формированием и развитием кадрового резерва, оргпроектированием (organization design), разработкой программ наделения сотрудников правами и ответственностью (employee empowerment), оптимизацией бизнес-процессов и вообще всем, что касается управления изменениями (change management).

## 1.2 ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

Первый этап - **зарождение** (становление), очень важный, хотя может показаться, что он не является организационным, поскольку пока лишь создается потенциал жизнеспособности.

Рассмотрим два варианта. Первый - организации еще нет. Появилась только задумка создать новую гостиницу, ресторан или турагенство. Пока организация существует только в воображении, и потенциал развития ее зависит от уровня преданности идее. Если он низок, то это серьезная угроза для будущего организации или инновации, либо идея погибнет в зародыше, либо, что значительно хуже, она все-таки воплотится в нечто реальное, но окажется нежизненной после.

Вариант второй - организация уже существует, ею уже руководят, но задумывается радикальное, чрезвычайно серьезное преобразование.

Оба эти варианта с точки зрения предлагаемой теории организационной эволюции эквивалентны. Важно, чтобы был создан необходимый уровень преданности, а он достигается прежде всего привлекательностью идеи лично для создателя. Он ищет союзников, рассказывая им о задуманном, проверяя на них реалистичность идеи.

Что характерно для поведения руководителя на этом этапе?

Большой уровень открытости, когда зачастую приходится выступать даже в несвойственной роли экстраверта. Нормальны и уместны сомнения. Напротив, противопоказано их отсутствие.

Организация рождается не тогда, когда она зарегистрирована, а новация начинает жить не тогда, когда об этом объявили, а тогда, когда кто-то пошел на риск. Скажем, бросил старую работу ради той, которую предложил ему создатель новой организации, если создается новая организация, или у всех на глазах начал действовать, поддержав задуманную вами новацию, рискуя при этом репутацией или отношениями с другими сотрудниками. На стадии зарождения, когда организация строит свое видение перспективы, общность интересов будущих участников дела еще только появляется. Создается климат доверия, без него ничего не удастся создать. Идея еще не воплотилась в жизнь, все держится на

доверии, на вере в то, что инициатор сделает так, что в будущем организация будет успешна и все участники будут вознаграждены.

Следующий этап - период **быстрого роста** организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства).

Происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны.

Успешность развития организации на этом этапе зависит:

- от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;
- от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;
- от готовности членов организации реализовывать решения лидера;
- от того, насколько эффективно построена коллективная работа.

Если отбросить индивидуальные особенности как лидера, так и членов организации, то все эти факторы определяются групповыми представлениями и ценностями - тем, что образует базис организационной культуры. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нём успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном.

Осложняется тем, что создатели компании из предпринимателей должны превратиться в профессионалов-менеджеров. Это означает серьезное изменение стиля управления, к которому многие предприниматели оказываются не готовы. Поэтому на данном этапе нередки случаи приглашения профессиональных менеджеров со стороны и передачи им отдельных функций управления, а также обращения к консультантам для налаживания учета и контроля.

В целом стадия роста характеризуется:

- увеличением числа сотрудников;
- разделением труда и ростом специализации;
- более формальными и обезличенными коммуникациями;
- внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

Главными задачами организации являются: создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг .

Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Процессы экстернализации (означает переход действия из внутреннего во внешний план) и комбинации знаний выходят за рамки индивидуального онтологического уровня и поднимаются до уровня группового и организационного: ценности отдельных членов коллектива трансформируются в групповые ценности, согласовываются цели, происходит формирование видения организации как отдельной сущности, осознание ее взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды.

Для максимально разностороннего и быстрого развития организации на этой стадии особое внимание следует уделять процессам комбинации и интернализации (процесс осваивания внешних структур, в результате которого они становятся внутренними регуляторами) знаний на организационном уровне. Это обеспечит распространение элементов организационной культуры среди всех членов организации.

Одной из стадий развития предприятия является стадия **насыщения**. Через какое-то время постепенно происходит снижение темпов роста. Причин этого, как показывает практика, немало, но главными, бесспорно, являются моменты психологического характера.

Ориентация на «прорыв», высокая активность и большая отдача сил со временем сменяются нарастающей усталостью руководителей и сотрудников. У первых это бывает связано с тем, что стратегия выживания реализована, цель организации - состояться на рынке - достигнута, и удовлетворение результатами работы приводит к внутреннему успокоению и расслаблению. Конечно, при этом возникают позывы к увеличению и расширению бизнеса, но они, скорее, остаются на уровне желаний, не переходя в разряд реальных действий. Безусловно, встречаются и такие предприниматели, которые не позволяют себе ограничиться достигнутым на этом этапе и стремятся в том же темпе и с той же результативностью двигаться дальше.

В организации начинается **стагнация**, которая имеет сугубо психологическую природу и связана с человеческим фактором организационной жизни. Однако, длительность этой стадии на этапе, как правило не очень невелика. Это и понятно. Ведь бизнес, особенно недостаточно зрелый, не терпит остановок, а бизнес-организация еще не настолько окрепла, чтобы перестать зависеть от вклада конкретных людей. Сохранить равновесие надолго не удастся (эта стадия может

продолжаться от полугода до года), и организация медленно переходит в стадию **спада**.

Если 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 кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития.

Существует несколько вариантов:

- продажа предприятия - полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления - приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений - ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора.

По мере того, как организация переходит от одной стадии развития к другой, накапливаются организационные проблемы. Важно понимание того, появились ли эти проблемы в следствии неправильно принятых управленческих решений, могут ли эти проблемы быть решены незначительными корректировками в системе управления или это свидетельство того что фирма переходит к следующему этапу жизненного цикла. Соответственно правильная оценка менеджеров каждого жизненного цикла организации приводит к эффективной и устойчивой деятельности предприятия.

## **1.3 КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

Важность выбора критериев определения стадии жизненного цикла организации обуславливает внимание к данной проблеме со стороны ученых и практиков в рассматриваемой области. Отметим, что при формировании финансовой политики актуальна проблема выбора критериев не только определения стадии развития организации, но и выбора, а также оценки финансово-экономических решений. Критерии управления финансово-экономическими аспектами деятельности хозяйствующего субъекта обобщены в обзоре методик формирования финансовой политики организации. Показатели выбора и оценки решений, по мнению автора, соответствуют критериям анализа состоятельности организации.

По утверждению И. В. Ивашковской и Д. О. Янгеля практически во всех случаях остается открытым вопрос о том, какой параметр наиболее точно отражает конкретное состояние компании: становления, роста, стабильности или спада бизнеса. Необходимо определиться с выбором того критерия, динамика изменений

которого позволяла бы давать более корректную оценку самому процессу развития компании.

Некоторыми авторами состав критериев дифференцируется по стадиям жизненного цикла организации. Так, в представлении М.В. Куранова на этапе зарождения особое внимание следует уделять изменениям структуры активов. Стадию роста в большей степени характеризуют показатели использования ресурсов и инвестиций (оборачиваемости), оказывающие наибольшее влияние на изменение объемов, темпов роста производства и продаж, прибыли, рентабельности продаж, активов, собственного капитала и др. Стадию спада определяет целый ряд показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. В представлении О. Н. Лихачевой и С. А. Щурова в период «детства» для предприятия наибольшую роль играет финансовая устойчивость. В период «юности» следует сместить цели с финансовой устойчивости на экономический рост. В период «старости» организация вновь стремится к обеспечению финансовой устойчивости. Отметим, что дифференциация критериев по стадиям жизненного цикла организации не сопровождается соответствующим обоснованием.

В специальной литературе для определения позиции товара и организации на кривой жизненного цикла предлагается использовать единые совокупности показателей на всех стадиях. М.В. Куранов для оценки финансового состояния организации использует такие критерии: динамика прибыли от продаж, доля собственных средств, коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности запасов источниками формирования, автономии. В работе В.Л. Поздеева в качестве циклообразующих выделены факторы, которые лежат в основе моделей равновесия. В том числе - показатели производства (выпуск и затраты); спроса и предложения; денег и кредита (сумма всех платежей и сумма цен всех товаров); инвестиций и сбережений; ожиданий предпринимателей. На основании матрицы Ж. Франсона и И. Романа позиция организации на КЖЦ определяется главным образом на основании показателей результатов хозяйственной (РХД), финансовой (РФД) и финансово-хозяйственной (РФХД) деятельности. РХД определяются путем суммирования прибыли, амортизации, увеличения кредиторской задолженности и вычитания из полученной суммы инвестиций, увеличения производственных запасов, изменения дебиторской задолженности. РФД рассчитываются путем вычитания из суммы привлекаемых займов возвращаемых заемных средств и вознаграждения собственников. РФХД определяются путем суммирования результатов хозяйственной и финансовой деятельности. Разброс значений



названных показателей результатов деятельности организации позволяет идентифицировать ее позицию на КЖЦ.

Для оценки развития организации И. В. Ивашковская и Д. О. Янгель рекомендуют в зависимости от специфики бизнеса использовать такие показатели: прирост доли рынка, в том числе - по сегментам; темп роста продаж; прирост эффективности; показатели текущей стоимости бизнеса, структуры капитала, ликвидности, инвестиционного риска. Авторами предложен также агрегированный критерий оценки развития бизнеса, объединяющий ключевые факторы и соответствующие им динамически изменяющиеся значения весов в зависимости от стадий жизненного цикла организации. В состав ключевых факторов, в частности, включены: занимаемая доля рынка, объем реализации, поток свободных денежных средств, значения операционной, чистой и экономической прибыли, процентные доли инвестиционных вложений и дивидендных выплат от суммы чистой прибыли (коэффициенты инвестиций и дивидендных выплат). Вес каждого фактора определяет его значимость и степень влияния на показатель роста бизнеса на конкретной стадии жизненного цикла компании. Сумма произведений удельных весов и фактических значений ключевых факторов характеризует интегральное значение критерия роста, отнесенное к определенному периоду, соответствующему стадии жизненного цикла.

Применение эвристических методов анализа, в том числе - метода анализа иерархий (МАИ), позволяет обосновать состав ключевых факторов для формирования интегральных агрегированных критериев, а также определить весовые значения факторов в зависимости от стадии жизненного цикла организации. В работе рассмотрена возможность использования МАИ для конструирования многофакторных критериев оценки состоятельности организации.

В научном труде под ред. Г. К. Таля характеризуются особенности формирования затрат и себестоимости продукции на каждой стадии КЖЦ. Для стадии зарождения характерны высокие первоначальные (инвестиционные) затраты. На стадии роста структура себестоимости определяется обычно постоянными издержками, можно ожидать снижения цен. На стадии зрелости себестоимость может возрасти в связи с попытками приобрести конкурентное преимущество, необходимостью доработки товара. Стадия спада характеризуется ростом себестоимости. В это время требуются значительные расходы на то, чтобы разработать новый товар. Вместе с тем в качестве критериев, позволяющих идентифицировать смену стадий жизненного цикла, в рассматриваемой работе называется объем производства и

продаж.

Следует обратить внимание на то, что в специальной литературе в составе критериев оценки деятельности хозяйствующих субъектов сравнительно редко акцентируется внимание на соотношении затрат и выручки от продажи.

Систематический мониторинг показателей выручки и затрат позволяет наблюдать траекторию перемещения организации по кривой жизненного цикла, что важно для принятия не только краткосрочных, но и перспективных мер по предупреждению несостоятельности.

Попытки унифицировать состав критериев оценки позиции организации на КЖЦ обусловили важный, по мнению автора, методологический вывод: циклические колебания характеризуются не столько комбинацией показателей, сколько комбинацией их значений. Данный вывод подтверждается подходами, реализованными на базе матриц выбора стратегий развития организации как в продуктовой, так и в финансовой сфере. М. В. Курановым представлены значения критериев динамики прибыли от продаж, коэффициента текущей ликвидности, обеспеченности запасов источниками формирования, коэффициента автономии, доли собственных средств, позволяющих, по мнению автора, идентифицировать соответственно кризисное, неустойчивое состояние, нормальную и абсолютную устойчивость на стадиях рождения, юности, роста, зрелости и старости. Однако требуется дальнейшее исследование количественных значений критериев по стадиям КЖЦ.

К приоритетным объектам управления, определяющим финансово-экономические решения на стадии зарождения практически все авторы относят маркетинговые исследования, инвестиционные процессы, обусловленные вложениями во внеоборотные активы, формирование денежных потоков, налаживание отношений с поставщиками и кредиторами. Вместе с тем справедливо указывается на необходимость освоения производства продукции, управления оборотным капиталом, оптимизации производственных издержек, завоевания и удержания доли рынка. При этом ресурсы следует направлять на надежные и перспективные товары (виды деятельности).

На стадии бурного роста требуется улучшать занимаемые позиции, увеличивать доли на рынке, объемы продаж, инвестиции в развитие и поддержание бизнеса, диверсифицировать продуктовый портфель, направлять усилия на развитие инноваций. Этим обуславливается внимание к организации процессов логистики,

производства и продажи, инвестиционной деятельности, к управлению затратами и оборотным капиталом, повышению качества продуктов труда.

На этапе замедления роста, как утверждают И. В. Ивашковская и Д.О. Янгель, объекты и решения дифференцированы по направлениям: инвестиции в оборотный капитал для расширения масштаба деятельности; увеличение долгосрочных капитальных вложений для ускорения развития; финансирование роста эффективности в целях удержания конкурентоспособности. Вместе с тем требуется совершенствовать процессы снабжения, производства, сбыта, минимизировать производственные затраты и себестоимость продукции, развивать отношения с поставщиками и покупателями. Первостепенное значение приобретает политика управления оборотным капиталом, расходами, финансовыми результатами. М.В. Курановы указывает на необходимость пересмотра маркетинговой стратегии и заемной политики организации.

В работе О. Н. Лихачевой и С. А. Щуров подчеркивается, что на стадии зрелости к объектам управления относятся все аспекты деятельности организации. В том числе - процессы маркетинга, исследований и разработок с целью доработки товара, поддержания доли рынка и конкурентного преимущества, инвестиционной деятельности, производства и продажи, управления оборотным капиталом, затратами, финансовыми результатами, включая стоимость бизнеса. Однако следует установить жесткий контроль за капитальными вложениями в освоённые виды деятельности, поскольку основной целью развития последних должна стать их рентабельность, а не рост. Обратим внимание на справедливое высказывание авторов труда под ред. Г. К. Таля: если бы такие мероприятия, как поиск новой бизнес-идеи, разработка и вывод на рынок новых конкурентоспособных товаров, поиск новых сегментов рынка, изменение стратегии формирования спроса и стимулирования сбыта были осуществлены в период зрелости организации, то однозначно можно было бы избежать периода старости и больших потерь.

На стадии спада к видам деятельности с низкой привлекательностью рекомендуется применять стратегии деинвестирования, сокращения либо ликвидации. Вместе с тем актуальны проблемы, аналогичные стадиям зарождения: управление инвестициями в новые проекты; привлечение источников финансирования, развития производства, маркетинга, логистики; совершенствование других аспектов деятельности организации.

В части инструментов реализации финансово-экономических решений по стадиям жизненного цикла в специальной литературе внимание акцентируется на

источниках финансирования деятельности хозяйствующего субъекта . Так, на стадии зарождения рекомендуется привлекать средства за счет вкладов учредителей, эмиссии ценных бумаг, долгосрочных банковских кредитов и займов, инвестиционного налогового кредита. На стадии бурного роста в составе источников финансирования указываются долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, а также средства новых учредителей. На стадии замедления роста решение задач расширения масштаба и достижения необходимого ускорения путем наращивания кредитных вливаний ухудшает структуру капитала, собственники выдвигают повышенные требования к доходности в силу увеличения рисков. На стадии зрелости наряду с краткосрочными кредитами и займами рекомендуется прибегать к таким финансовым инструментам, как аренда, лизинг, форфейтинг и т. п.

На стадии спада целесообразно привлечение средств долгосрочного кредитования, налогового кредита, от реструктуризации долгов, а также средств партнеров. В том числе - на условиях совместной деятельности, факторинга, фирменного кредита, кредиторской задолженности, вексельного кредита и других инструментов.

В некоторых работах указываются тенденции в изменении величины заемных средств: большая доля - на стадиях зарождения и бурного роста; снижение доли - на стадии замедления роста; увеличение доли - на стадии спада. Обратим внимание на то, что в работе под ред. Г. К. Таля отмечается ценообразование в качестве инструмента управления практически на всех стадиях жизнедеятельности организации. На стадии зарождения фирма может попытаться быстро захватить долю рынка с помощью ценовой стратегии проникновения в расчете на то, что низкие цены обеспечат такой объем продаж, который вскоре позволит окупить высокие первоначальные затраты.

Развитие методологии формирования финансовой политики фирмы по стадиям жизненного цикла, по мнению автора, предполагает: унификацию терминологии. Это позволит снизить субъективизм и неоднозначность в определении положения организации на кривой жизненного цикла, понимании используемых различными авторами трактовок и предлагаемых решений.

## **2.1 МОДЕЛЬ И. АДИЗЕСА**

Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для организаций, как и для продуктов или услуг существуют свои жизненные циклы. Как и в случае продуктов, жизненные циклы для различных типов организаций могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов.

Одна из самых ранних моделей была предложена в 1951 г., с тех пор появилось довольно большое количество самых разнообразных моделей, содержащих от 3 до 10 стадий организационного развития.

Одна из теорий жизненных циклов предложена американским исследователем И. Адизесом в конце 1980-х годов. Теория И. Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации - гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение меняется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Здесь этапы жизненного цикла подразделяются на две группы: роста и старения.

Можно выделить следующие стадии:

1. **«Зарождение»**. Организация не существует физически, но бизнес-идея уже возникла. Организация рождается тогда, когда идея получила положительную оценку, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации, имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.
2. **«Детство»**. На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых организация создавалась. Организация в «детстве» обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована: слаба субординация, отсутствует система оценки исполнения заданий. На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать «смерти»: обеспечение постоянного притока денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации.
3. **«Давай-давай»** (стадия быстрого роста). При переходе от «детства» к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Одним из видов патологии на данной стадии может быть желание основателя «объять

необъятное», то есть диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых основатель не имеет ни малейшего представления. Чтобы выжить, организация должна не гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься. Для организации на этой стадии характерно реактивное поведение: она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть и действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери несет организация. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать административную подсистему - перейти от управления по интуиции к более профессиональным действиям.

4. **«Зрелость»**. Отличительная черта поведения организации на данном этапе - конфликты и противоречия. Одновременно решаются следующие задачи: освоение делегирования полномочий, изменение системы руководства, смещение целей. Результат - конфликт между старыми и новыми сотрудниками, основателем и профессиональным менеджером, основателем и компанией, корпоративными целями и целями отдельных сотрудников. Если систематизация административной деятельности успешна и произошла институционализация руководства, организация движется к следующему этапу - расцвету.
5. **«Расцвет»**. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.

Некоторые черты организации в стадии «расцвета»:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- ориентация на результат;
- планирование и следование разработанным планам, умение предвидеть;
- $\frac{3}{4}$  рост как продаж, так и прибыли.

Данный этап является показателем жизнеспособности организации, ее способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организационные ресурсы перестают расти, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

1. **«Стабильность»**. Это первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но начинает терять гибкость, становится

зрелой. Достигается стабильная позиция на рынке.

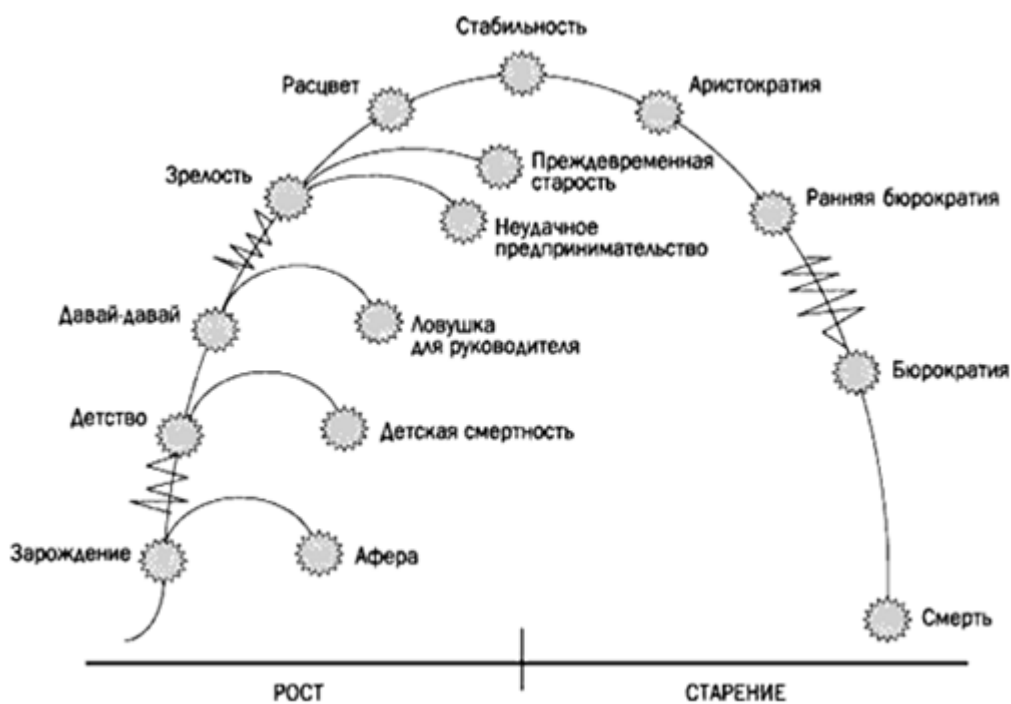
Стабильной организации присущи следующие черты:

- $\frac{3}{4}$  низкий уровень ожидания роста;
  - $\frac{3}{4}$  сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
  - $\frac{3}{4}$  поощрение исполнителей, а не инноваторов.
1. **«Аристократизм»**. Для этой стадии характерны следующие признаки: акцент в деятельности компании переносится на то, «как» делается что-либо, а не «что» делается и «почему»; существуют традиции, входит в обычай формализм; организация обладает значительными денежными ресурсами. Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность.
  2. **«Ранняя бюрократизация»**. Типичные черты организационного поведения: в организации существует множество конфликтов; организацию охватывает «паранойя»; внимание сосредоточивается на внутренних стычках. Главным акцентом становятся правила и нормы без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребительских ориентаций.
  3. **«Бюрократизация и смерть»**. Компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Отсутствует ориентация на результат, отсутствует склонность к изменениям, но существует система, предписания и процедуры. Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто ничего не поручает.

В теории И. Адизеса особое внимание уделяется рискам организации на стадиях ее становления. Их можно свести к следующим: «смерть во младенчестве», «ловушка основателя», «несостоявшийся предприниматель» и «преждевременное старение». Первая может проявить себя на самой ранней стадии развития организации, когда все зависит от ее основателя, его способностей и самоотдачи, а также от притока средств в организацию. Далее возникает необходимость в делегировании полномочий и создании административной подсистемы, так как основатель сам уже не справляется со всеми функциями. От того, насколько успешно он это осуществит, зависит дальнейшее развитие компании.

Наконец, последние две ловушки относятся к периоду, когда бизнес перерастает основателя, и ему приходится делать выбор: либо децентрализовать управление, либо нанимать профессиональных управляющих, либо продавать свой

бизнес. В любом случае он должен потерять полностью или частично контроль над своим предприятием.

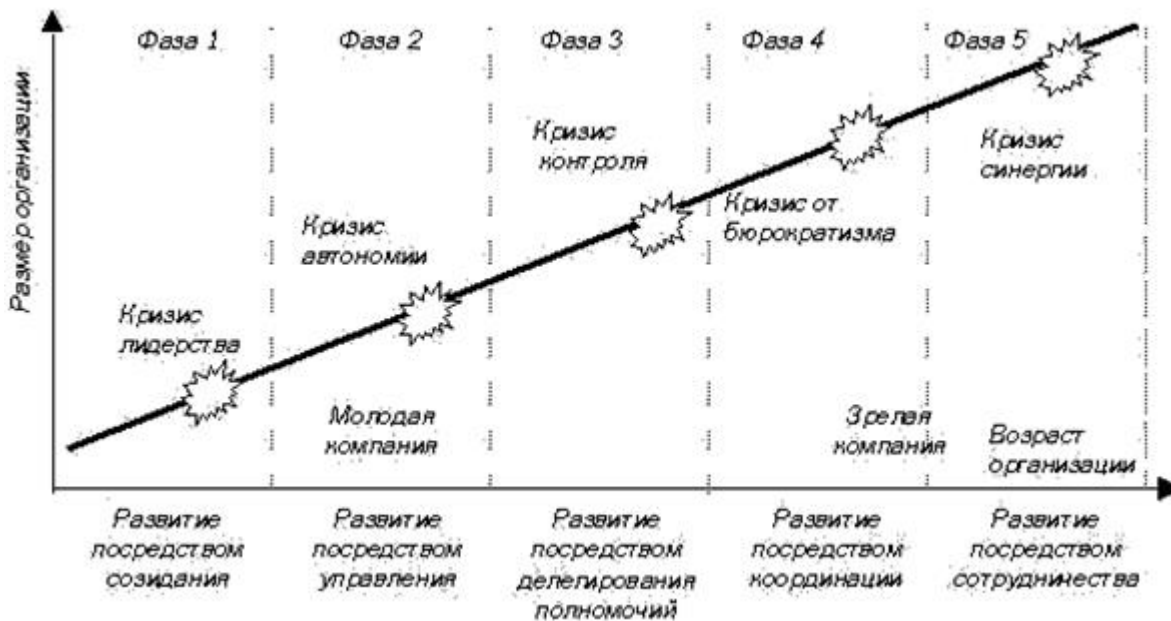


Таким образом, теория И. Адизеса родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть. И. Адизес определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета. Однако, теория Адизеса описывает монотонно-однонаправленную эволюцию, где границы стадий размыты и условны.

## 2.2 МОДЕЛЬ Л. ГРЕЙНЕРА

В отличие от теории И. Адизеса, Л. Грейнер предложил модель, описывающую развитие компаний через последовательность кризисных точек. Он выделяет пять стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь от одной стадии развития к следующей компания проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода. Л. Грейнер выделяет следующие стадии и кризисы организационного развития.





Стадия развития по средствам созидания длится от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса - кризиса лидерства. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Организационная структура компании чаще всего остается неформализованной.

Однако, по мере роста организации, ее основатели все в большей степени вынуждены контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают.

Вторая стадия - стадия развития посредством управления. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент.

Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого заключается в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это - кризис автономии.

Третья стадия – стадия развития посредством делегирования полномочий. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений от верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится причиной нового кризиса – кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

Четвертая стадия – стадия развития посредством координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию.

В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируемые из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые, в конце концов, становятся причиной кризиса границ.

И пятая стадия – стадия развития посредством сотрудничества.

Для преодоления кризиса границ требуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изоэтрности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию.

Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации.

Теория организационного развития Л. Грейнера, по сути, выражает, что все изменения в организации являются запрограммированными. С 70-х годов, когда была создана теория, многие предприятия действительно прошли стадии, аналогичные указанным в модели Грейнера. Несмотря на это, некорректно утверждать, что любое современное предприятие обязательно пройдет указанный путь.

Не дают две представленные модели ответов и на другие вопросы. Обе эти модели не учитывают в полной мере особенности ведения бизнеса.

## **3. АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА НА ПРИМЕРЕ «APPLE»**

### **3.1 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ОЦЕНКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

Для компании Apple, которую называют легендой современной американской экономики, все началось как обычно - в гараже. В марте 1976 году двое молодых очень энергичных инженеров Стив Возняк и Стив Джобс сконструировали компьютер, который подтолкнул их к созданию компании по производству персональных компьютеров, рассчитанных на массового покупателя, а не только на крупные корпоративные структуры, и дал толчок научно-технической революции в области информационных технологий. Развитие фирмы Apple очень хорошо вписывается в модель Л. Грейнера. Во-первых, на ее жизненном цикле совершенно четко различаются 5 этапов:

- 1) Эра С. Джобса,
- 2) Эра Д. Скалли,
- 3) Эра М. Спиндлера,
- 4) Эра Г. Амелио,
- 5) Эра "нового" С. Джобса.

Профессиональный менеджмент в компании Apple был организован ее основателями - Стивом Джобсом и Стивом Возняком. Однако последнее слово при принятии любых решений было всегда за С.Джобсом. Творческая личность Стива Джобса превратила Apple Computer в то, как мы сегодня себе ее представляем — новаторская компания, идущая всегда по переднему краю области информационных технологий.

К 1980 году компания уже доминировала на компьютерном рынке, став ведущим производителем персональных компьютеров. При превращении ее в акционерную компанию открытого типа ее акции мгновенно разошлись на фондовом рынке. Конечно, были и просчеты и неловкие попытки сделать что-то из ряда вон выходящее. Например, у модели персонального компьютера Apple III оказался работающий с ошибками флоппи-диск. Предшественник линии Macintosh персональный компьютер Lisa оказался весьма дорогой "игрушкой", что существенно подпортило мнение о компании. Однако произведение искусства Джобса - компьютер Macintosh 1984 года буквально ошеломил весь мир своим дизайном, конструкцией, а главное интерфейсом. Но впоследствии его закрытая архитектура не позволила быстро следовать за повышающимися требованиями к техническим параметрам персональных компьютеров (производительности, емкости накопителей информации), и компания начала быстро уступать свой рынок другим производителям ПК.

В мае 1985 года Джобса отстранили от решения оперативных вопросов, а в сентябре он вообще покинул компанию, которую сам же и создал. Немного раньше, в начале того же 1985 года, компанию покинул другой её основатель - Стив Возняк. Таким образом, к концу 1984 - началу 1985 года в компании Apple заканчивается первый этап организационного развития - "эра С. Джобса" - и наступает кризис руководства.

Стив Джобс и Стив Возняк как творческие личности сделали очень много в плане формирования продукта компании, но жизнь показала, что им было не под силу справиться с управлением бизнесом, учитывая все нюансы поведения современного рынка.

Во времена Джона Скалли, который был назначен исполнительным директором компании Apple еще в 1983, но смог "развернуться" только после ухода из компании С. Джобса, при принятии стратегических решений начал преобладать управленческий подход. Техническое развитие компьютеров Apple, развитие производства и сбыта стало проводиться целенаправленно, ориентируясь на конкретные потребности рынка. У Д. Скалли был богатый опыт маркетинга, который он получил, работая до прихода в Apple в компании PepsiCo. Он быстро обнаружил, что именно закрытая архитектура компьютеров Apple делает их все менее привлекательными для пользователей и добился устранения этого технического недостатка.

К 1987 году компьютер Apple снова стал "гвоздем сезона". Кроме того, компания Apple начала развивать агрессивную стратегию продаж в глобальных масштабах, выходя на новые географические рынки. Эта стратегия дала определенные положительные результаты, к которым прежде всего можно отнести прочные позиции Apple на мировом рынке. Однако, концентрируясь на глобальных вопросах, Д. Скалли упустил из виду проблему внутренней эффективности деятельности компании, как по линии производства, так и по линии управления.

В результате к 1990 году Apple подошла с чрезвычайно дорогими моделями компьютеров и чрезмерно раздутым управленческим штатом. К тому же на рынке появляется операционная система Microsoft Windows, делающая интерфейс IBM PC по дружелюбности близким к интерфейсу компьютеров Apple, а темпы технического развития в Apple при этом заметно замедлились.

Стремясь поднять компанию на следующей волне научно-технического развития, Д. Скалли возлагает на себя ответственность за научно-исследовательское направление деятельности Apple, и в результате появляется электронная записная книжка Newton. Этот продукт, несмотря на новизну и оригинальность идеи, которую он должен был воплотить (распознавание рукописного ввода информации в режиме реального времени), на практике оказался техническим и маркетинговым провалом Apple. Это было связано с тем, что на рынок был вынесен "недоделанный" продукт. На него обрушилась целая лавина критики, и в результате рынок просто отверг его.

Анализ показывает, что к этому времени в Apple возник второй организационный кризис - кризис автономии. Д. Скалли создал управленческий аппарат, в котором была очень высока степень централизации всех процессов принятия решения. Это было оправдано на первых порах, когда преодолевался кризис руководства. Однако теперь, когда существенно расширилась география бизнеса Apple, когда возникла острая необходимость в новых технических идеях и решениях, инициатива средних и нижних уровней начала сдерживаться верхними. Ситуация с Newton высветила новый кризис в компании.

В 1993 году Совет директоров Apple принимает решение заменить Д. Скалли на посту исполнительного директора Майклом Спиндлером. "Эра М. Спиндлера" в компании Apple началась с увольнения 2500 работников, которое было предпринято в качестве первого шага по пути к новой модели низко-затратного бизнеса. Затем он организовал выпуск недорогих моделей Маков для активизации "домашнего" рынка сбыта (в США) и сглаживания возможных "шероховатостей"

при переходе на производство уже разработанных к тому времени новых перспективных моделей компьютеров линии процессора PowerPC. Однако, сократив производственные мощности и вынеся на рынок новые перспективные модели персональных компьютеров, М.Спидлер, как оказалось, недооценил возможного масштаба спроса на них, и Apple в 1995 году оказалась неспособной удовлетворить всех, желающих купить ее продукцию. Фортуна снова отвернулась от компании. Стали очевидными потери доли рынка не только настольных ПК, но и ноутбуков. Компанию начали покидать топ-менеджеры.

Последний квартал 1995 года оказался просто финансовой катастрофой. За этот период потери составили \$ 69 млн. В надежде снизить цены и увеличить объем продаж М.Спидлер снова пошел на сокращение 1300 работников компании. Однако, налицо был новый кризис - кризис контроля, выйти из которого можно было только улучшив координацию и взаимодействие всех подразделений компании.

В феврале 1996 года М. Спидлер отправляется в отставку, а пост исполнительного директора занимает Гил Амелио. Он отдает себе отчет в том, что реструктуризация компании с целью улучшения координации ее звеньев займет достаточно продолжительное время и что в процессе этой реорганизации может произойти существенное сокращение производства. Поэтому, чтобы сохранить за компьютерами Apple долю рынка, он решается на беспрецедентный в истории компании шаг - продажу лицензий на производство Мак-совместимых компьютеров и использование операционной системы MacOS. Эта мера дает запланированный эффект сохранения и даже увеличения на компьютерном рынке доли Мак-совместимых компьютеров. Но вместе с тем, возникает и побочный эффект, который заставляет мировую общественность заговорить о способности компании Apple выжить в современном мире.

Если в 4-м квартале 1996 года Apple объявила о прибыли в \$25 млн., то уже в 1997 году по итогам 1-го квартала ее потери составили \$120 млн., по итогам 2-го квартала потери были \$708 млн., к концу 3-го квартала потери удалось сократить до \$56 млн., однако в целом 1997 год был завершён с потерями в \$161 млн. Что же произошло? Надо отметить, что прежде всего у Apple резко сократился объем продаж с \$2,3 млрд. в 1996 году до \$1.6 млрд. в 1997 году. Резкое падение объема продаж у Apple и было вызвано тем, что на рынке появились более дешевые Мак-совместимые компьютеры, которым компания продала лицензию, в частности, компьютеры фирмы Power Computing. Чтобы остановить этот процесс, Apple была вынуждена выкупить у Power Computing свою лицензию за \$ 24 млн. Apple

объявила, что её потери от деятельности на компьютерном рынке фирмы Power Computing составили \$ 75 млн. за 1997 год. Остальные \$ 62 млн. потерь были связаны с проводимой реструктуризацией компании и производства.

Гил Амелио определил правильную стратегию развития компании Apple в тех условиях, в которых она оказалась: сконцентрировать все усилия на двух направлениях — разработке принципиально нового персонального компьютера, бьющего по своим основным техническим параметрам (объёму ОЗУ и производительности) модели конкурирующих фирм и создании принципиально новой операционной системы. Собственно говоря, именно для того, чтобы найти такое решение, Гил Амелио и был приглашен в Apple.

В кругу топ-менеджеров с мировым именем, еще во времена его работы исполнительным директором National Semiconductor Corp. он был известен как "спасатель тонущих компаний". Кроме того, он был новым человеком для Apple и мог посмотреть на ситуацию свежим взглядом. Тогда как в среде менеджеров Apple уже давно начались панические настроения, которые могли привести к продаже компании одному из ее конкурентов - Sun Microsystems или даже IBM. С приходом Гила Амелио всякие разговоры о возможной продаже Apple были прекращены. Более того, была приобретена компания Стива Джобса NeXT. Это был очень сильный ход. Стив Джобс со своей компанией дал Apple не только "свежую кровь" для новых технических и технологических решений, что ускорило процесс создания новых поколений Маков и новой MacOS 8, но и по сути передал ей стратегические контакты с ведущими разработчиками программного обеспечения. И все-таки совет директоров компании Apple решил, что, учитывая плохие финансовые результаты 1997 года, Гилу Амелио лучше будет покинуть пост исполнительного директора и временно передать эти полномочия Стиву Джобсу.

С возвращением в Apple Стива Джобса перестройка в руководстве компании быстро подошла к концу. Остались в прошлом интриги, попытки найти рецепт оздоровления в области фискальной политики и кадровых перестановках. Apple встала на путь, по которому шла в первые годы своего существования, — путь поиска революционных решений в области информационных технологий.

Из программной речи Стива Джобса на выставке MacWorld в Сан-Франциско зимой 1998 г. было видно, что он отдает себе отчет в том, что мир уже не тот, что был 20 лет назад. Людям нужны не просто доступные по цене персональные компьютеры, а мощные, универсальные, удобные и красивые персональные компьютеры по доступной цене. Доминировать на рынке информационных технологий будет в 21-м

веке тот, кто сможет добиться этого раньше всех. В одиночку решение этой задачи сегодня не под силу ни одной фирме, какой бы крупной она не была. Понимая это, Apple продолжает поддерживать и укреплять стратегические альянсы как с ведущими разработчиками элементной базы компьютеров (IBM, Motorola), так и с ведущими разработчиками программного обеспечения (Microsoft, Macromedia, Adobe и др.).

Национальный американский реселлер компьютеров – фирма CompUSA – переоборудовала 57 своих магазинов, создав для Apple "магазины в магазинах". И если в октябре удельный вес продаж компьютеров Apple через сеть CompUSA составлял всего 3%, то в декабре он уже достиг 14%. Другим успешным механизмом продаж стала система онлайн-торговли в Интернете. За несколько месяцев у Apple появилось 63 новых программных продукта. Раньше для этого требовались годы. Свою лепту в их создание внесли такие мировые лидеры как Microsoft (Office 98), Adobe (Photoshop 5., Illustrator 7.0), Oracle, Macromedia (Director 6, Flash 3, Authorware 4, Dreamweaver) и другие.

За четыре месяца своего пребывания в качестве временного исполнительного директора С. Джобс сделал то, что до него не смогли сделать за 5 лет М.Спиндлер и Г. Амелио – он не только остановил падение курса акций компании, но и обеспечил его рост почти в два раза.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основные стадии жизненного цикла организации: проектирование и создание, рост, зрелость, завершение жизненного цикла организации.

Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникация и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации



затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3. Этап формализации и управления, выработки структуры. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

4. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги.

Руководители ищут пути удержания рынков и использование новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Главный вывод, который можно сделать: фирма - это реально существующее, но преходящее и "смертное" образование, которое функционирует не просто во времени, но в определенных временных рамках. Эти временные рамки могут "сжиматься" и "растягиваться" в зависимости от конкретного временного интервала (периода), в котором существует определенная фирма (от дней и месяцев до десятков и даже сотен лет).

Основными факторами, влияющими на средний срок жизни экономической организации (фирмы), являются: размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек и прочее) и многие другие.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2005.
2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 2006. - № 4.
3. Багиев Г.Л., Соловьева Ю.Н. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса. - СПб.: Издат. СПбГУЭФ, 2004.
4. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходачек А.М. Стратегия малого предпринимательства. - СПб.: Корвус, 2005.
5. Болотов С.П. Разработка стратегии предприятия: Учеб. пособие. -СПб.: Нева , 2002.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. - М.: Финпресс, 2002.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Специальная литература, 2005.
9. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации. - М.: Парта, 2005.
10. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. - СПб.: Питер, 2006.
11. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. // Социс. - 2006. - № 12.
12. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М.: Инфра-М, 2002.
13. «Менеджмент стратегия и тактика» П. Дойль Питер 1999 г.
14. «Менеджмент в России и за рубежом» №3 1998 г.
15. «MacWeek» № 10,19 1999 г.