

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходит организация, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми. Данная теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

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.

Цель - рассмотреть концепцию жизненного цикла.

По мнению Мильнера, жизненный цикл организации представляет собой совокупность предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Жизненным циклом организации можно назвать этапы развития и кризисы роста компании. 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.

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.

Модели жизненного цикла

На сегодняшний день известно не менее десяти моделей развития организаций, созданных в разное время. Примечателен тот факт, что большинство моделей появились в США за период с 1967 по 1983г.г. В основе каждой из них предполагаются различные основания для происходящих изменений. Рассмотрим некоторые модели в их исторической последовательности возникновения.

1. А. Даунс: «Движущие силы роста» (1967).

Это одна из самых ранних моделей, возникшая на примере правительственных комитетов. Даунс предложил три основных стадии роста и развития организаций:

- первая стадия («борьба за автономию») возникает до формального рождения или сразу же после него и характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения «порога выживания»;
- вторая стадия («стремительного роста») включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность;
- третья стадия («замедления») характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.

В целом эта модель представляет развитие правительственных организаций от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, а впоследствии к формализации и контролю.

1. Г. Липпитт и У. Шмидт: «Управленческое участие» (1967).

Эти исследователи разработали одну из первых моделей жизненных циклов организации, работающей в частном секторе. Они предложили три стадии развития корпораций:

1. рождение, в процессе которого создаются системы управления и достигается жизнеспособность;
2. юность, для которой характерно развитие репутации и устойчивости;
3. зрелость, на протяжении которой деятельность корпорации направлена на достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях деятельности.

Данная модель описывает шесть основных задач управления, которые изменяются при переходе компании из одной стадии в другую.

1. Л.Грейнер: «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» (1972).

При создании данной модели автор опирается на теорию европейских психологов о том, что поведение определяется предыдущими событиями, а не будущим.

Перенося эту аналогию на развитие организации, он предполагает, что будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами. Взяв за основу эту теорию, Грейнер рассматривает ряд стадий, через которые должны пройти развивающиеся компании.

Жизнь организации состоит в продвижении компании через стадии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию. Революция - бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

1. У. Торберт: «Ментальность членов организации» (1974).

В этой модели организационное развитие тесно связано с развитием чувства общности персонала. Развитие организации осуществляется параллельно процессу, проходящему от индивидуальности и разрозненности групп к чувству принадлежности к коллективу. Механизмы развития при этом не уточняются.

1. Ф.Лиден: «Функциональные проблемы» (1975).

На различных стадиях своего развития организации имеют проблемы, мешающие нормальному функционированию компании: проблема адаптации к окружающей среде, захват определенного сегмента рынка, приобретение ресурсов, достижение поставленных целей, поддержка образцов поведения. Первое, на чем фокусируется новая организация, по мнению Ф.Лидена, это адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. Это достигается, в основном, посредством введения инноваций.

На втором этапе основными задачами являются приобретение ресурсов и развитие методов работы процедур.

Третья стадия характеризуется приданием особого значения постановке целей и получению прибыли.

На четвертой стадии акцент делается на поддержании поведенческих паттернов и институализации структур.

1. Д.Кац и Р.Кан: «Организационная структура» (1978).

Организационная структура, по мнению этих исследователей, является отражением изменений, происходящих в организации в зависимости от стадии ее развития. Исходя из этого рассматриваются три основные стадии развития организации:

- стадия простых систем;
- устойчивая стадия организации;
- стадия разработки структур.

Это представление выполняет функцию методологического принципа организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации .

1. Р.Куинн и К. Камерон: «Интегративная модель» (1983).

В 1983 году Куинн и Камерон предложили вариант, обобщающий ранее созданные модели. Выделяя четыре стадии развития, основной акцент они делают на эффективности деятельности организации и определении ее критериев на различных стадиях.

1. И. Адизес: «Теория жизненных циклов организации» (1979).

В своем исследовании автор проводит аналогию эволюции организации со схожими биологическими процессами, происходящими в развитии живых организмов, что позволяет характеризовать эту модель как эволюционно-теологическую. Процесс организационного развития представляется как естественный, запрограммированный и заранее предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы. Однако исследователем выявлено основное отличие организационного развития от биологического: в состоянии расцвета организация может находиться долгое время при условии обеспечения верного стратегического и тактического управления. Помимо этого организация может восстановиться и продолжить свой рост, даже если в настоящее время находится на стадии спада при условии внедрения принципиально нового стиля руководства, при необходимости - смены ориентиров, ценностей, установок и т.д.

Рассмотрев различные модели жизненного цикла организации, видим, что в основе каждой из них лежит особая уникальная идея. Тем не менее, все модели в той или иной степени отражают сущность эволюции компании и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития: зарождение (становление) роста стагнация (насыщение) спад

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.

Модель жизненного цикла позволяет прогнозировать изменения, ожидаемые в организации, стоящей на любом из этапов развития. Зная, на каком из этапов находится фирма, руководитель может более точно и уверенно оценить правильность принятого стиля руководства. Кроме того это помогает предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заблаговременно предупредить их появление, либо (при неизбежности их возникновения) подготовиться к ним и предотвратить возможные последствия.

Конкретные этапы развития

Первый этап - зарождение (становление). Рассмотрим два варианта. Первый - организации еще нет. Появилась только задумка создать, например, 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. Необходимо сформировать высокий уровень энтузиазма.

Следует только иметь в виду: то, что нормально и желательно для одного этапа, может являться патологией для другого. 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. Нормальные сомнения и вопросы, которые надо разрешить, таковы: что именно мы собираемся делать? Когда это следует сделать? Как мы это сделаем? Кто собирается это делать и почему? Кому, кроме нас, это нужно? Попытки ответить на эти вопросы и есть проверка на прочность, без нее вся преданность улетучивается при первой же встрече с препятствиями. Организация может возникнуть, но если идея осталась на уровне фантазии и не была проверена, то на следующей стадии - «становление-1» - организация, будучи не готова к встрече с реальностью, может рухнуть. 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. Идея еще не воплотилась и жизнь, все держится на доверии, на вере в то, что инициатор сделает так, что в будущем организация будет успешна и все участники будут вознаграждены. Доверие должно быть «протестировано» преданностью и готовностью пойти на риск.

Следующий этап - этап роста - период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития. 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. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нем успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном. 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. Для максимально разностороннего и быстрого развития организации на этой стадии особое внимание следует уделять процессам комбинации и интернализации знаний на организационном уровне.

Одной из стадий развития предприятия является стадия насыщения. Через какое-то время происходит снижение темпов роста. Причин этого, как показывает практика, 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. 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. Однако здесь, как правило, начинает срабатывать усталость сотрудников, которые вспоминают о недогуленных отпусках, заброшенных семьях и позабытых личных интересах. Начинают утомлять и постоянно поступающие от разных начальников задачи. 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. 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 предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета - 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 труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период. 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.

По мере того, как организация переходит от одной стадии развития к другой, накапливаются организационные проблемы. Важно понимание того, появились ли эти проблемы вследствие 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.

Кривая жизненного цикла

Исследование кривой жизненного цикла (КЖЦ) позволяет подходить к анализу деятельности организации с позиций не только ее текущего состояния, но и прошлого, а также будущего развития, способствует предвидению возможных кризисов. Вместе с тем следует обратить внимание на предостережения ряда авторов в отношении использования КЖЦ. Многолетний опыт рыночных отношений показывает, что не всегда можно полагаться на теорию циклов и слишком тесно привязывать прогнозируемую стратегию к модели жизненного цикла. Жизненный цикл организации изучается с позиций общего и стратегического менеджмента, анализируется через призму финансового подхода.

Финансовое состояние организации в обозначено понятиями: «устойчивое равновесие», «неустойчивое равновесие», «эпизодический дефицит», «дилемма», «атака» и др.

рассмотрим необходимые для формирования финансовой политики условия функционирования организации на различных стадиях жизненного цикла, критерии определения положения организации на КЖЦ, предлагаемые решения по объектам управления, инструменты их реализации. Основными стадиями жизненного цикла примем: зарождение (детство), бурный рост (юность), замедление роста (зрелость) и спад (старение). Характеризуя условия функционирования организации, следует отметить, что на стадии зарождения (детства) осуществляется создание организации, ее внедрение на рынок, что сопровождается сильным влиянием внешних факторов, большими вложениями во внеоборотные активы, сложностью освоения производства продукции, высокими расходами на продвижение и рекламу товара. Так как каналы поставки сырья и продажи готовой продукции не отлажены, возникают трудности с производством, снабжением, сбытом; к новой организации относятся настороженно поставщики, кредиторы, потребители. Для этого этапа характерен высокий финансовый риск вследствие существенной доли заемных средств, недостаточного для обеспечения бизнеса потока денежных средств от текущей деятельности, десинхронизации сроков потребления и поступления ресурсов.

На стадии бурного роста (юности) завершается освоение производства, происходит его развитие. По мере дальнейшего внедрения на рынок вследствие привлекательности зоны хозяйствования увеличивается объем производства и продажи продукции (товаров, работ, услуг). Одной из основных проблем является обеспечение текущей деятельности организации при необходимости расширения доли рынка и повышения качества выпускаемой продукции. Требуются значительные ресурсы для финансирования роста. Несмотря на то, что хозяйствующий субъект достигает порога рентабельности, требуется увеличение заимствований, следствием чего является высокий финансовый риск.

На стадии замедления роста продолжают увеличиваться темпы продаж, организация признается потребителями, поставщиками, кредиторами; производство отлажено, издержки на него сокращаются; каналы товародвижения и реклама налажены. Вместе с тем наблюдается некоторое ослабление привлекательности зоны хозяйствования, хотя позиция в конкуренции сохраняется высокая. Предприятие уменьшает задолженность и обходится преимущественно собственными средствами. Для стадии характерно снижение финансового риска, но проявляется высокий производственный риск.

Особенностью стадии зрелости является уменьшение привлекательности освоенного вида деятельности, но позиции в конкуренции удается удерживать за счет сохранения темпов роста рынка и его доли относительно конкурентов. Высокий производственный риск объясняется, в частности, тем, что субъект может столкнуться с кризисом стратегии, снижением выручки от продажи. Необходимость периодических крупных вложений в оборотный капитал приводит к возможному появлению отрицательного денежного потока от обычных видов деятельности и усилению финансового риска. Предпринимаются попытки доработки продукта труда, ассортиментной и ценовой политики, диверсификации рисков и приобретения конкурентных преимуществ, чем обуславливается инвестиционный риск.

В стадии спада привлекательность зоны хозяйствования организации - слабая; позиция в конкуренции и относительная доля рынка - низкие. Имеет место падение объема продаж; возможны снижение цены и рост себестоимости вследствие появления на рынке новых, более совершенных товаров. Наблюдается агрессивность конкурентов, потеря доверия поставщиков и кредиторов. Требуются значительные расходы на разработку и вывод на рынок нового товара. Организация прибегает к инвестициям, различным видам финансовой поддержки, дроблению на малые предприятия.

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Применительно к организационному развитию оригинальные модели жизненного цикла организации были предложены Л. Грейнером и И. Адизесом. И. Адизес описал "нормальные" и "патологические" проблемы предприятия на каждой стадии развития организации, которые в общем виде образуют четыре базовые стадии функционирования фирмы: создание, рост, зрелость и упадок, с каждой из которых связаны особенности в формировании целей и механизма взаимодействия персонала внутри фирмы. Л. Грейнер выделяет пять циклов организационного развития отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке, и возможностью гибели организации.