

Содержание:

image not found or type unknown



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; осветить основные модели организационного развития.

Предмет - жизненный цикл организации.

Данная работа состоит из введения, пяти глав, заключения и списка использованных источников.

Исследованиям жизненного цикла организации посвящено большое количество литературы. Однако наиболее комплексно данная проблематика исследована в учебнике Б.З. Мильнера, Т.Ю. Базарова, Г.Р. Латфуллина, А.В. Райченко.

1. Понятие жизненного цикла организации

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

Эта 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.

Также, 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. Необходимо также отметить, что изменения в организации происходят не по схемам формальной логики, они зависят от множества внешних факторов. Так, организация может быть уподоблена живому организму. 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.

Несмотря на то, что термин "организационное развитие" (Organization development) появился еще в конце 50-х- начале 60-х годов прошлого столетия, на эту тему за полвека выпущено немало солидных (и не очень) изданий, а у нас в стране работает несколько учебных центров и фирм, готовящих специалистов по организационному развитию, в настоящее время не существует не только единого понимания роли и места организационного развития в современной Компании, но даже его единого определения.

Под организационным развитием в разных компаниях понимаются разные направления деятельности. Деятельность по оргразвитию может исчерпываться работой одного- 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).

3. 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. Кратко рассмотрим некоторые модели в их исторической последовательности возникновения.

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.

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:

рождение, в процессе которого создаются системы управления и достигается жизнеспособность;

юность, для которой характерно развитие репутации и устойчивости;

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.

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.

Таким образом, 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.

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.

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 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.

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.

Представление социальной организации в качестве открытой системы, активно взаимодействующей с внешней средой позволило авторам предположить, что главные предпосылки успешной деятельности находятся не внутри организации, а вне ее. Также это представление выполняет функцию методологического принципа организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации .

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.

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 (реже - других стадиях).

Причем время прохождения этапов цикла у различных организаций значительно отличается. На средний срок жизни организации влияет множество факторов, в их числе: 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 многие другие.

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.

3. Конкретные этапы развития

Итак, первый этап, назовем его зарождением (становлением), очень важный, хотя может показаться, что он не является собственно 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. Он выплескивает на будущих сотрудников весь «внутренний жар» и щедро раздает обещания успеха, признания, продвижения, лучшей жизни и т.д. Это потом (в случае успеха) ему дорого обойдется, но это потом, а пока радужные обещания также формируют высокий уровень его преданности, ведь надо непременно двигаться дальше еще и потому, что кому-то что-то обещано.

Создателя в это время могут вполне обоснованно обвинять в незнании рынка и вообще ситуации. Таким образом, нужно сформировать фанатическую преданность (высокий уровень энтузиазма) идее. 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. А вот когда инициатор не задает себе никаких практических вопросов, возможно и появление уже патологических проблем. Правда, на этой стадии они не выглядят таковыми, поскольку все представляется в розовом свете, но именно потому и особенно опасны. 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, поддерживав 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 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. Ресурсы (время, интеллект) брошены в общее дело, люди посвящают большую часть своей жизни работе и проводят бессонные ночи в думах и спорах о будущем затеянного ими дела.

Следующий этап - этап роста (коллегиальности) - 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 нем 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, но очевидно и неумолимо 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. Однако здесь, как правило, начинает срабатывать усталость сотрудников, которые вспоминают о недогуленных отпусках, заброшенных семьях и позабытых личных интересах. Им уже не очень хочется проводить столько времени на рабочем месте, убеждая клиентов сделать выбор в пользу их фирмы. 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. 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 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.

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.

4. Кривая жизненного цикла

В специальной литературе значительное внимание уделяется финансово-экономическим решениям в управлении хозяйствующими субъектами с учетом циклических колебаний в развитии макро- и микроэкономических систем. Фактор цикличности следует учитывать при разработке финансовой политики организации, которая предназначена для определения целевых установок, условий и вариантов развития финансово-экономических процессов, задач, критериев, методов и моделей управления финансами организации, инструментов реализации финансово-экономических решений на различных стадиях функционирования субъекта.

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. Концепция жизненного цикла товара и вида бизнеса лежит в основе портфельного стратегического анализа на основе построения матриц шахматного типа, в составе которых известны матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ), компании Дженерал Электрик (General Electric - GE), консультативной группы Артур Д. Литтл (Arthur D. Little - ADL), Хофера-Шенделя (Hofer/Schendel), Томсона-Стрикланда и др. Элементы матрицы выбора финансовой стратегии, разработанной французскими учеными и практиками Ж. Франшоном и И. Романе, также следует рассматривать в соответствии с кривой жизненного цикла организации. Финансовое состояние организации в названной матрице обозначено понятиями: «устойчивое равновесие», «неустойчивое равновесие», «эпизодический дефицит», «дилемма», «атака» и др.

Не углубляясь в анализ представленных в специальной литературе разновидностей жизненных циклов экономических систем, их конфигураций, состава и наименований отрезков КЖЦ, 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. Несмотря на привлекательность выбранной зоны хозяйствования, позиция в конкуренции и относительная доля рынка организации - низкие, возможен кризис предпринимательской идеи. 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. Стабильны внутренние производственные и финансово-хозяйственные условия, хотя идет нарастание экстенсивных факторов в состоянии и использовании ресурсов. 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. В случае разработки новой маркетинговой политики хозяйствующий субъект имеет возможность перейти на новую стадию жизненного цикла. Стадии присущ высокий совокупный риск.

5. 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 указывают 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 освоенные 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.

Заключение

Таким образом, 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.

Список использованных источников:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2005. - 139 с.
2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 2006. - № 4. - 12-15 с.
3. Багиев Г.Л., Соловьева Ю.Н. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса. - СПб.: Издат. СПбГУЭФ, 2004. - 389 с.
4. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходачек А.М. Стратегия малого предпринимательства. - СПб.: Корвус, 2005. - 347 с.

5. Болотов С.П. Разработка стратегии предприятия: Учеб. пособие. -СПб.: Нева , 2002. - 129 с.
6. Воробьев С.О. Где и почему брать головы. // Эксперт. 2006. - №13. -36-41 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 193 с.
8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. - М.: Финпресс, 2002. - 410 с.
9. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Специальная литература, 2005. - 297 с.
10. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации. - М.: Парта, 2005. - 75 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. - СПб.: Питер, 2006. - 299 с.
12. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. // Социс. - 2006. - № 12. - 37- 42 с.
13. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М.: Инфра-М, 2002. - 180 с.