

Институт заочного и очно-заочного  
обучения

Студент  
Белова Д В  
Группа ЭЗ-20-НТЗ

Направление подготовки  
38.03.01. ЭКОНОМИКА

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Жизненный цикл организации: понятие, модели, особенности формирования

1.1 Понятие жизненного цикла организации

1.2 Основные модели жизненного цикла компании

1.3 Сравнительный анализ моделей жизненного цикла

Заключение

Список используемых источников

## **Введение**

Существование любой организации, подобно жизни человека, проходит все стадии: с рождения до прекращения жизнедеятельности. Длительная и эффективная жизнь - далеко не всех организаций. Во многом это связано с выбором форм и методов ее адаптации к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, управлением ее поведением в соответствии с требованиями рыночного окружения.

Современные модели и методы управления развитием организации позволяют решать управленческие задачи при условии, что факторы, влияющие на будущее организации постоянны или же их можно предсказать с определенной долей вероятности. Но при нарастающей неопределенности факторов внешней среды эти модели и методы перестают быть эффективными.

Одним из действенных методов адаптации является разработка стратегии развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации.

Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы развития, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными. На основе модели жизненного цикла можно проанализировать отдельные факторы, влияющие на организационную эффективность.

Использование моделей развития организации, построенных на основе теории жизненного цикла, позволяет с большей долей вероятности анализировать и прогнозировать изменения, ожидающие организацию на различных уровнях управления организации, т.к. если организация тщательно спланирована, приведена в движение и хорошо управляется, то вероятность успеха будет гораздо выше, что и определяет актуальность данной работы.

Большой вклад в изучение проблем повышения эффективности управления предприятиями, в том числе в изучение фазового развития

организаций и формирование концептуальных основ жизненного цикла внесли не только зарубежные исследователи (И. Адизес, Д. Миллер, П.Г. Фризен), но и отечественные, такие как В. Винокуров, А. Кондратьев, И. Шумпетер и другие.

Проблемы практического применения модели жизненного цикла организации заключается в определении стадии развития для конкретной организации в конкретный момент времени.

## **1. Жизненный цикл организации: понятие, модели, особенности формирования.**

### **1.1 Понятие жизненного цикла организации.**

Прежде чем перейти к характеристике жизненных стадий и циклов развития организации, дадим определение и основные характерные признаки организации.

Из всего многообразия определений «понятие организации» можно выделить следующие. Организация - это:

- процесс, посредством которого создается структура управляемой системы;
- система взаимоотношений прав, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;
- совокупность людей и групп, объединенных для достижения определенных целей, решения каких-либо задач на основе установленных правил и процедур разделения труда и обязанностей.

Обязательные условия, при которых группу людей можно считать организацией:

- наличие не менее 2-х людей, которые считают себя частью этой группы;

- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую все принимают как общую;

- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей и объединяется намеренно вышестоящими официальными органами для решения конкретных задач.

Люди вступают в организацию с целью добиться достижения своих потребностей (амбиций), религиозных, бытовых и т.д. считая, что организация - это наилучший путь их решения. Организация должна стремиться к достижению не только своих целей, но и целей её членов, иначе она потеряет своих членов и разрушится. Вступая в организацию, личность жертвует частью своей свободы в обмен на удовлетворение своих потребностей, поэтому термин «организация» означает компромисс между личной независимостью и достижением целей.

В рисунке 1 выделены принципы организации, которые в литературе принято разделять на три группы.



Рисунок 1 - Принципы организации

Термин «жизненный цикл» - представляет собой описание последовательности всех фаз, этапов существования объекта (системы) от замысла и появления («рождения») до исчезновения («отмирания») и дает полную характеристику объекта.

Концепция жизненных циклов применяется для описания товаров, организаций, отраслей, рынков и технологических укладов и т.д.

Жизненный цикл организации - совокупность стадий развития, через которые проходит организация за период своего функционирования. Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной периодичностью, последовательностью.

Исследование жизненного цикла организации, наиболее часто встречающееся проявление теории жизненного цикла на практике. Согласно данной теории, любая хозяйственная организация, как одна из разновидностей экономических систем, в своей жизнедеятельности проходит

определенные циклы. Каждый такой цикл завершается, как правило, переходом на новый уровень воспроизводственного процесса.

Так как организация формируется для осуществления какой-либо цели, и ее задача просуществовать как можно дольше во исполнение цели, поэтому руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация и насколько выбранный стиль руководства соответствует этому этапу.

В качестве критерия, который формирует кривую жизненного цикла чаще всего принимают показатель эффективности. Большинство отечественных и зарубежных авторов единодушны в подходе к выделению этапов жизненного цикла организации: зарождение, рост, зрелость, спад (рис.1).



Рисунок 1 - Типичные фазы жизненного цикла организации .

- Формирование (создание, зарождение). Эта фаза характеризуется большим расходом всех ресурсов фирмы, причем результаты деятельности организации на этой стадии не окупают вложенных средств, т.е. организация работает себе в убыток. На этом этапе новая организация какое-то время, не ведет хозяйственно-производственной деятельности, но несет убытки, связанные, непосредственно с созданием и регистрацией, приобретением зданий и помещений, закупкой оборудования, сырья и материалов, наймом рабочей силы. Производственная деятельность осуществляется позже, на

этом же этапе, но не приносит прибыли. Таким образом, основной характеристикой этого этапа развития является бесприбыльная, убыточная работа организации.

Большинство вновь созданных организаций в нашей стране не переходят ко II фазе жизненного цикла, заканчивают свое существование именно на I стадии в силу отсутствия или просто недостаточного инвестирования. Экспертные оценки свидетельствуют, что по времени эта стадия длится от нескольких месяцев (как правило, у предпринимателей без образования юридического лица, а также предприятий, занимающихся торгово-закупочной деятельностью) до 3-4 лет (у промышленных предприятий).

- Рост «размножение». На этой стадии организация активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, начинается формирование стратегического потенциала организации. Значение приобретают внешние, не зависящие от организации и ее деятельности, факторы, а также факторы внутренней среды. Данная стадия жизненного цикла развития организации характеризуется переходом к безубыточной деятельности, получением первой прибыли, размер которой начинает расти все возрастающими темпами. На этой стадии руководство организации наращивает производственный потенциал, увеличивает объем производства и, как следствие, объем реализации. Ограничение роста на этой стадии определяется лишь ограничением прибыли, получаемой организацией на этом этапе.

- Зрелость (стабилизация, равновесное функционирование) - организация пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем. Возможности организации подходят к своему пределу, темпы развития и увеличения замедляются, темпы роста прибыли падают, хотя, как рост прибыли еще наблюдается. Организация подходит к пику своей активности. Наблюдается стабильность поступления доходов. Задача любого руководителя на этом этапе - максимально увеличить его продолжительность. Поскольку, резервы роста и производственный

потенциал организации использованы практически полностью, организация очень легко «скатывается» на стадию спада.

- Спад (старость, упадок). Этап характеризуется резким снижением объема получаемой прибыли, спадом деловой активности, организация быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. Упадок наступает главным образом за счет агрессивной политики конкурентов, а также за счет усиливающегося старения ресурсов организации. Это относится как к материальным, так и к кадровым, информационным, организационным ресурсам. Внешние факторы вновь приобретают большое значение.

На этом этапе ухудшаются практически все финансовые показатели деятельности предприятия, нарушается структура баланса. Организация несет убытки от своей деятельности. Если не предпринимать реконструкции, то организация постепенно стагнирует и прекратит свое существование.

Однако последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации, так называемое остаточное наследие организации, обеспечит ей возможность начала нового жизненного цикла. Организация может влиться в более крупную, либо разбивается на более мелкие, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости.

Таким образом, переход на новую стадию развития организации провоцируется изменениями во внешней или внутренней среде, что приводит к нарушению динамического равновесия. Если руководители организации не смогут обеспечить соответствие внутренней и внешней среды, то возникнет кризисная ситуация. Кризис - это сигнал к переходу на следующую стадию развития, сигнал того, что накоплен достаточный потенциал для развития, для перехода на новый уровень эффективности.

Известно, что жизненный цикл средней промышленной фирмы составляет примерно 30 лет, однако, согласно исследованиям американского бизнеса, из полумиллиона организованных ежегодно фирм только половине

удалось прожить 1,5 года и одной из пяти фирм - 10 лет. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные организации, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50-60 лет. Для изменчивых российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев. Каждое переходное состояние потенциально является «мертвой точкой» или «точкой невозврата», перейдя которую, организация не сможет остановить процесс кризиса и прекратит свое существование. В случае если организация смогла преодолеть «мертвую точку» и перейти в новое качество, организовать новый бизнес, то ее жизненный цикл будет иметь «гребешковый» вид.

Следовательно, сколько организаций, столько и разных типов жизненного цикла. Различие состоит в наборе стадий и основных параметров, определяющих принадлежность к стадии. Каждая стадия имеет специфические особенности. В качестве значимых факторов, влияющих на средний срок жизни организации специалисты выделяют: размер, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, степень 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 проч.) и многие другие.

## **1.2 Основные модели жизненного цикла компании.**

Существует большое количество моделей жизненного цикла, каждая из них предлагает различные основания для изменений. Однако следует отметить, что единой точки зрения на классификацию стадий жизненного цикла организации нет. Общее, что объединяет все подходы, состоит в том, что стадии поставлены в соответствие с жизненным циклом человека, и каждой стадии соответствуют определенные параметры организации

(например, цель, способ руководства и т. п.). Их анализ позволяет сделать вывод о нахождении организации на той или иной стадии жизненного цикла.

Так, Д. Миллер и П. Фризен, взяв за основу изменения ситуации в самой организации, инновациях и организационной стратегии, выделили пять стадий развития: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок и критерии, по которым можно, определить стадию развития организации (табл. 2).

Фазы развития	Критерии
Рождение	Возраст фирмы младше 10 лет, имеет неформальную структуру, во главе управления – менеджер-собственник
Развитие	Уровень продаж возрастает более чем на 15%, функционально организованная структура, политика формализована
Зрелость	Уровень продаж растет, но прирост составляет менее 15%, более бюрократическая организация
Расцвет	Уровень продаж снова возрастает более чем на 15%, используются сложные системы контроля и планирования
Спад	Ограничение выпуска продукции, прибыль падает

Таблица 2 - Критерии определения стадии развития организации

Модель Р. Дафта различает четыре стадии жизненного цикла в зависимости от системной характеристики организации, включающей в себя набор правил управления, построения структуры, отношений с внешней средой. В этой модели обращается внимание и на характерные для каждой фазы кризиса, а также способы их преодоления. Выделены следующие фазы: 1) предпринимательства; 2) коллективности; 3) формализации; 4) совершенствования. Им соответствуют кризисы: руководства; делегирования власти; бюрократизации; «второго дыхания».

Стадия - создание организации (предпринимательство). Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно. Продвижение к следующему этапу требует обеспечения ресурсами, перед организацией стоят две основные задачи: доступ к необходимым ресурсам; и овладение механизмом конкуренции. На данной стадии очень важна внешняя среда, где организация находится, потому что когда предприниматель только планирует открыть свой бизнес, то ему нужны деньги, и это вынуждает налаживать отношения с банками и другими компаниями; надо получить разрешение на открытие бизнеса от государства, лицензии и т.д., начинающему предпринимателю необходимо набрать сотрудников, для этого он идет в службы занятости, и конечно ему нужна «технология», за которой он тоже обращается во внешнюю среду, и естественно нужен рынок сбыта. Поэтому на этой стадии необходим особо тщательный и всесторонний анализ ситуации.

Стадия - рост организации (коллективность). Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа. Формируется миссия. Коммуникации и структура в рамках организации остаются в сущности неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства. На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи: обеспечить условия экономического роста; достичь высокого качества товаров, услуг.

Стадия - зрелость организации (формализация и управление). Структура стабилизируется, вводятся правила, определяющие процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Вырастает роль высшего руководства, процесс принятия

решений становится более взвешенным. Роли уточнены, и выбытие членов организации и вызывает серьезной опасности. На этой стадии весьма вероятно бюрократизация аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации. Перед организацией стоят задачи: обеспечить общую стратегическую дееспособность и сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

Стадия - спад организации. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию и услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, с наиболее ценными специальностями. Число конфликтов увеличивается. Руководством предпринимаются попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован. На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

Автор следующей модели - Р. Холл, разрабатывал экологический подход к организациям. Рождение и основание означает, что создан организм, который получает на входе ресурсы и обеспечивает на выходе результат, который устраивает потребителей. Преобразование означает, что организация начинает постоянно и неуклонно изменяться в соответствии с законами «организационной экологии». Отмирание/смерть означает конечный результат падения организации, когда происходит существенное и абсолютное истощение ресурсной базы организации. Опираясь на ряд исследований, Р. Холл анализирует пять фаз падения организации и возможные меры для остановки этого процесса:

Стадия 1 - «ослепление» и лекарство от это - «достоверная информация».

Стадия 2 - «бездействие», что требует «надлежащих мер».

Стадия 3 - «ошибочное действие», что требует «правильных мер».

Стадия 4 - «кризис», что предполагает эффективную реорганизацию.

Стадия 5 - «распад», - удаление организации с организационного поля.

В модели Т.Ю. Базарова различаются стадии и циклы развития организации в зависимости от устойчивости/изменчивости ценностных установок организации. Стадии развития в рамках однотипных ценностей суть следующие: формирование организации, интенсивный рост, стабилизация, кризис, выздоровление/гибель.

Циклы развития характеризуются сменой генеральных ценностных установок. В зависимости от этих установок выделены следующие временные циклы (рис. 2):



1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост, 3 — стабилизация, 4 — кризис.

Рис. 2 - модели жизненного цикла Т.Ю. Базарова.

- тусовка (приоритет общения, внутриорганизационной целостности, общих принципов коммуникации):
- механизация (приоритет ценностей упорядочивания, определенности, внутренней организованности);

- внутреннее предпринимательство (ценность максимального участия каждого в «процессах»);

- управление качеством (ценность всемерной ориентации всех и каждого на качество).

Б.З. Мильнер приводит следующие стадии жизненного цикла: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение.

Наиболее популярными являются модели Л. Грейнера и А. Адизеса.

Л. Грейнер проанализировав множество конкретных ситуаций пришел к выводу, что важнейшими параметрами, определяющими модель развития организации являются: возраст организации, размер организации, этапы эволюции, этапы революции, темпы роста отрасли.

На основании этого вывода он выделяет 5 эволюционных этапов, которые сменяются вследствие происходящих в организации революций, вызванных соответствующими кризисами.

Этапы жизненного цикла по Л. Грейнеру наглядно показаны на рис. 3, из которого видно, в модели Грейнера развитие организации фактически отождествляется с ее ростом, и в целом эта модель может быть применена только к очень большим компаниям.

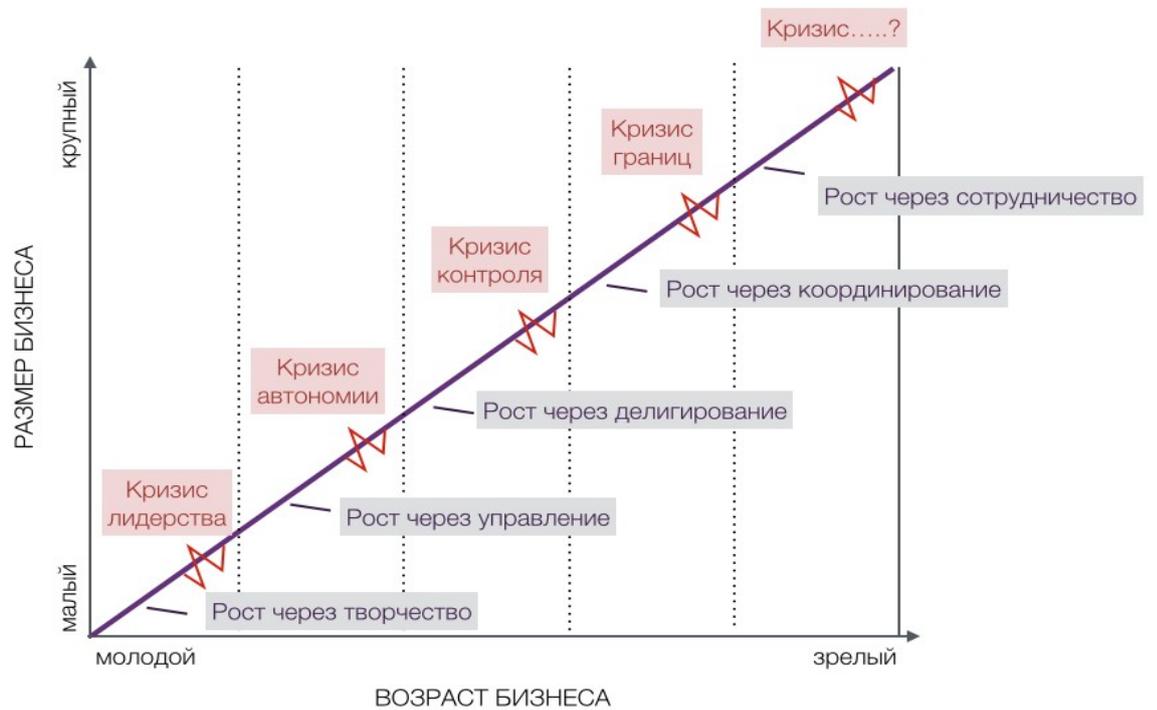


Рис.3 - Этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

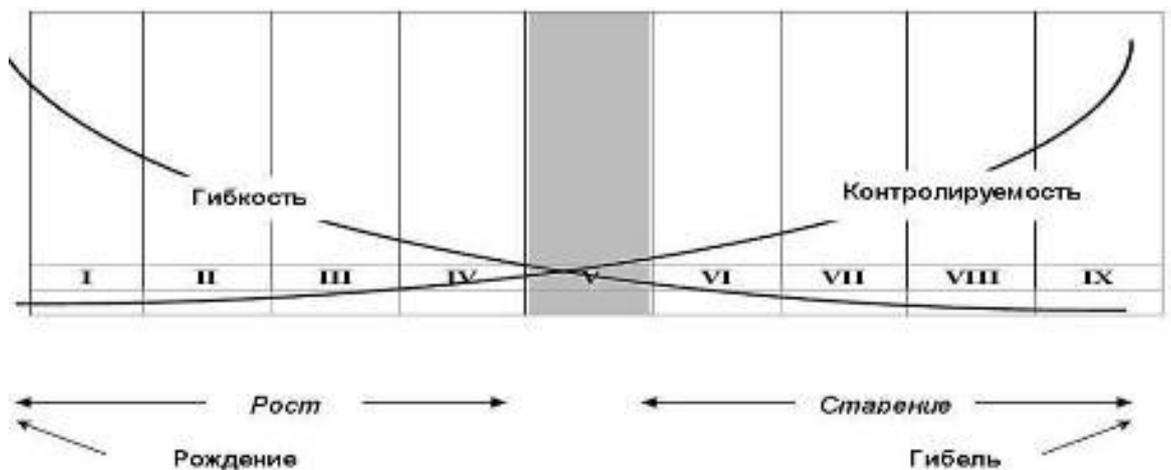


Рисунок 4 - Соотношение гибкости и контролируемости, и соответствующие стадии жизненного цикла организации

Анализируя отдельные стадии жизненного цикла, можно отметить: не существует четких индикаторов перехода от одной стадии к другой. длительность стадий четко не определяется. В каждой организации она может быть своей. Более того, длительность каждой стадии зависит от актуального уровня развития экономики той или иной страны. Факт то, что рано или поздно организация проходит все эти стадии.

с достаточной степенью условности стадии жизненного цикла можно сгруппировать в два больших этапа - этап роста и этап старения: этап роста характеризуется преобладанием гибкости над контролируемостью; на этапе старения - наоборот, контролируемость преобладает над гибкостью.

в процессе развития на каждой стадии фирма сталкивается с трудностями и проблемами двух типов: о болезни роста, которых практически невозможно избежать и которые могут быть преодолены самой организацией; о организационные патологии, которые трудно излечить собственными силами.

Основная идея модели заключается в соотнесении развития организации развитию живого организма. Жизненный цикл организации делится на две фазы - рост и старение и на следующие этапы: выхаживание, младенчество, детство («давай-давай»), юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть.

Характеристика стадий жизненного цикла организации включает: Выхаживание. Организации еще нет физически, но есть бизнес-идея и энтузиазм основателя или основателей. Происходят обсуждения, прорабатывается миссия, оценивается рынок. У предпринимателя есть ориентация на продукт, но пока слабо представима потребность рынка в этом продукте. Эту стадию можно считать завершенной и организация перейдет на следующую стадию, если предприниматель поверил в идею, готов взять на себя риск нового дела и может найти финансовую поддержку. Младенчество. В организации гибкая, но нечеткая структура, маленький бюджет, слаба система правил и процедур ведения дела. Персонализация

персонала. Слабая субординация, иерархия слабо выражена. Каждое решение - новое, создающее прецеденты. Управление происходит рефлекторно - от кризиса к кризису. Стратегия компании определяется в большей степени внешними воздействиями (рынком, клиентами и т.д.) Условия выживания на этой стадии и перехода к следующей: стабилизация денежных поступлений; преданность идее построения устойчивой организации. Детство. Эту стадию называют еще стадией быстрого роста или стадией «давай-давай» (go-go). Это стадия, когда забываются трудности и создается впечатление о безоблачности дальнейшего пути. Появляется склонность к неоправданной диверсификации и «влезанию» в новые сферы бизнеса. Появляется формальная организационная структура, но нет пока строгих должностных обязанностей, развито совмещение и пересечение функций. Предприниматель (основатель, владелец) пытается делегировать полномочия, но опасается потерять контроль над делом и сотрудниками. Организация действует методом проб и ошибок, не может предвидеть изменения во внешней среде, что приводит к потерям и кризисам. Главное условие избежания краха на данной стадии: создание профессиональной административной подсистемы. Юность. Это кризисный период, аналог переходного возраста у людей.

Дело перерастает возможности предпринимателя (основателей) и его энтузиазма становится мало. Типичные варианты решения этой проблемы - децентрализация, делегирование полномочий, принятие на работу профессиональных менеджеров, которые меняют всю систему управления организацией. Это, правда, приводит к конфликтам между старыми и новыми сотрудниками, между профессиональными менеджерами и отцами-основателями, подразделениями и отдельными сотрудниками. На этой стадии укрепляется организационная культура, растет эффективность административных процедур и управления в целом. Расцвет. На стадии расцвета достигается оптимальное сочетание контролируемости и гибкости. Организация ориентирована на результаты и долгосрочную стратегию

развития. Хорошо работают подсистемы прогнозирования, планирования и реализации планов. Растут объемы продаж, денежные поступления и прибыль. Создаются сети собственных младенческих предприятий. Сформирована организационная структура и система служебных полномочий. При правильной стратегии и тактике развития, организация может находиться в данной стадии сколь угодно долго. Но расцвет - это процесс. И если в ходе этого процесса организация не пополняется свежей кровью, теряет предприимчивость и гибкость, то неизбежен переход к следующим стадиям. Стабилизация. На этой стадии появляются первые признаки старения организации: она начинает терять гибкость. Организация обретает стабильную рыночную нишу, но теряет темп. С одной стороны, стабилизация успокаивает, с другой - оказывается опасной в перспективе, поскольку ощущение достаточности влечет слабые ожидания относительно новых рынков и технологий. Снижается интерес к инновациям. Количественные показатели начинают вытеснять гибкое концептуальное мышление и, как следствие, растет значимость финансовой подсистемы за счет снижения оценки роли маркетинговой, инновационной и исследовательской подсистем. Руководство сосредотачивается на прошлых достижениях и начинает с подозрением относиться к переменам. Растет рутинизация и консерватизм. Аристократизм. Все больше внимания уделяется традиции, формализм в общении и даже одежде становится обычным. Организация обладает достаточно большими денежными средствами и запасами, но деньги тратятся на укрепление системы контроля, обустройство, страхование. Сохранение денежных поступлений происходит за счет повышения цен при том же или худшем уровне качества. Развитие происходит не за счет собственных разработок и инноваций, а за счет покупки других компаний, к собственным же инициативам и нововведениям складывается негативное отношение. Организация становится менее активной в плане долгосрочных перспектив; норма - краткосрочные и гарантированные результаты. Ранняя бюрократизация. На этой стадии

административная подсистема думает прежде всего о самосохранении. Организационная культура рутинизируется, правила и нормы ужесточаются и гиперформализуются. Растет число непродуктивных иррациональных конфликтов и даже возникает управленческая паранойя. В руководстве начинается борьба и поиск виноватых в появлении неблагоприятных тенденций, а не причин их возникновения. Бюрократизация. На этой стадии постепенно рвутся связи с внешним миром и теряется ориентация на результат, нет работающей команды, нарушены информационные связи между подсистемами, подразделенческие (в лучшем случае) и личные цели явно преобладают над корпоративными, организацию покидают инициативные и активные сотрудники. Работают четкие и жесткие правила, предписания, процедуры. Контроль приобретает черты бессмысленности, в нем нет четкой целевой направленности, господствует культ письменного указания, приказа, распоряжения. Смерть. Гибель происходит тогда, когда организация никому уже не нужна. Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Организация мертва, когда никто не хочет хорошо работать - для этого нет причины. «Смерть» случается, когда не остается людей, готовых принять на себя ответственность. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, «Смерть» может произойти перед этапом «Бюрократизация».

На рис. 6 изображена подробная графическая модель жизненного цикла организации по И. Адизесу, на которой видна кривая, отражающая все этапы, проходимые компанией за время существования.



Рисунок 6 - Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу

В таблице 4 приведены основные критерии и признаки перехода компании с одной стадии жизненного цикла на следующий этап в соответствии с моделью И. Адизеса.

Показатель	Этап жизненного цикла			
	Стабильность	Аристократизм	Охота на ведьм	Бюрократизм
Чистая прибыль	Рост за счет повышения цен	Рост, но менее быстрыми темпами	Резкое снижение. Поток денежных средств начинает иссякать и становится отрицательным	Формирование устойчивых убытков
Объем продаж	Снижение	Падение	Значительное падение	Значительное падение
Рентабельность продаж	30–50 %	15–30 %	10–15 %	10–15 %
Численность персонала	Стабилизация	Снижение. Начинаются первые увольнения агитаторов	Резкое снижение. Увольнения множества компетентных специалистов	Мало увольнений в силу фанатичной приверженности
Доля рынка	Небольшое увеличение либо сокращение	Снижение	Потеря рыночной доли; новые проекты не приносят результатов	Дальнейшая потеря рыночной доли
Корпоративное управление	Наемный менеджер	Наемный менеджер	Конфликт между генеральным директором и топ-менеджерами	Смена генерального директора
Уровень формализации	Высокий, компания начинает терять гибкость	Высокий	Высокий	Очень высокий

Таблица 4 - Критерии (признаки) смены этапов жизненного цикла компании в модели И. Адизеса

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой, происходит накопление организационных проблем. Менеджерам важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путем незначительных корректировок системы управления или они

свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, и следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. А эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как менеджеры и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

### 1.3 Сравнительный анализ моделей жизненного цикла.

При анализе вышеизложенных моделей развития и жизненных циклов организации неизбежно возникает вопрос о применимости этих моделей к российской практике бизнеса. Ответить можно, лишь рассмотрев достоинства и недостатки концепций и сравнив две модели.

Согласно концепциям И. Адизеса и Л. Грейнера, любая организация проходит ряд последовательных стадий, причем на каждом этапе развития возникают неизбежные проблемы, ловушки или кризисы, несущие в себе причины революции. Название этих проблем четко сформулировал профессор С. Филонович: «болезни роста». Лишь преодолев эти проблемы, компания может перейти на следующую стадию (фазу) развития. При этом каждый этап может стать последним, то есть если руководство не сможет вылечить «болезни роста», последние могут стать «патологиями», с которыми справиться крайне сложно, и организация может умереть. В целом одиннадцать стадий жизненного цикла организации и пять фаз (стадий) эволюционно-революционного развития организации по Грейнеру похожи. Различия между этими моделями обобщены в таблице 3.

Модель И.Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель. Представляет собой 11 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»	1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться
2. И. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет»	2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно
3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации	3. Не учитывается фактор государства
4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации	4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну — «Стадия личного энтузиазма»

Таблица 3 -Различия моделей развития и жизненного цикла организации.

Особенности моделей развития и жизненного цикла коммерческой организации:

1. Концепция Адизеса подробно рассматривает этапы роста организации, исследователь учитывает даже стадию «Ухаживание», то есть этап, когда организации как таковой не существует. Грейнер же объединяет стадии Адизеса «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-Давай» в одну — «Личного энтузиазма» («Креативность»). В конце этого периода оба исследователя выявляют следующие условия, без осуществления которых организация не сможет перейти на следующую стадию:

- необходимость перехода к регулярному менеджменту;
- необходимость создания административной подсистемы.

2. Оба исследователя выделяют одинаковые проблемы, возникающие по мере роста: необходимость делегирования полномочий, межличностные конфликты и т.п.

3. На этапе взаимных обвинений (у Адизеса — «Салем Сити», у Грейнера — «координация») Грейнер видит выход из сложившейся ситуации в создании команды. Адизес же говорит о том, что данная ситуация неизбежно ведет организацию к банкротству и смерти (если не вмешается государство), и с этого этапа уже практически невозможно вернуться на стадию «Расцвета». То есть Грейнер считает, что любой кризис в организации разрешим, поэтому его модель и является незавершенной.

4. Обе модели организационного развития применимы при анализе проблем, возникающих в российских компаниях.

По вопросу применимости модели Адизеса к российской действительности, можно сказать, что при анализе процессов, происходящих в российских компаниях, данная модель используется, хотя есть ряд организаций, при анализе роста и развития которых модель Адизеса не имеет смысла. Модель жизненного цикла Адизеса невозможно применять, например, к таким организациям:

- Государственные предприятия;
- Унитарные предприятия;
- Организации, настроенные на краткосрочное существование, проводящие аферы и незаконные операции.

К недавно созданным организациям модель И. Адизеса применима в полном объеме, хотя в «молодости» как раз и заключается основная проблема. По мнению ряда исследователей, большинство российских организаций в настоящее время находится на стадии «Давай-давай», и трудность перехода как раз заключается в неспособности основателей перейти к регулярному менеджменту, то есть выбраться из «ловушки молодости».

Что касается модели Грейнера, ситуация примерно та же, что и с моделью Адизеса. К российским компаниям она, по крайней мере пока, применима, поскольку большинство российских компаний находятся на первой стадии — «личного энтузиазма». Опять же вследствие «молодости» и неспособности внедрения системы регулярного менеджмента они не могут перейти на вторую стадию.

Однако, модель И. Адизеса имеет более прикладной характер:

- во-первых, она довольно подробно описывает как сами стадии, проблемы, так и способы их решения. Грейнер дает слишком

расплывчатые способы выхода из кризисов, в то время как Адизес четко указывает симптомы болезней и способы их лечения;

- во-вторых, Адизес учитывает фактор вмешательства государства. Применительно к российской действительности его можно назвать основным фактором существования организации.

### **Заключение**

Таким образом, в данной контрольной работе нами исследованы особенности управления организацией на различных стадиях жизненного цикла.

Было определено понятие организации: это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Мы выявили, что ни одна организация не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития. Данная закономерность нашла свое отражение в теории жизненного цикла организации.

Эта теория подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (по аналогии с живыми существами): 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.

Таким образом, жизненный цикл организации - это модель развития организации во времени. При этом количество стадий и их продолжительность зависит от индивидуальных характеристик организации.

Модель жизненного цикла создана для прогнозирования изменений, ожидаемых в организации, находящейся в той или иной стадии развития.

Управленцу-профессионалу для построения успешной стратегии компании необходимо опираться на теорию жизненного цикла, предвидеть предстоящие проблемы и кризисы, планировать в долгосрочном масштабе. Получив информацию о пребывании организации на определенном этапе, руководитель может с большей долей уверенности оценить правильность принятого в фирме стиля руководства.

В этой же главе рассмотрены основные модели жизненного цикла организации, предложенные разными авторами, в основе каждой из них лежит особая уникальная идея.

Однако, проанализировав различные видения жизненного цикла организации и стадии их развития, мы выделили общие характеристики их развития организации, и пришли к выводу, что жизнь организации обязательно включает: стадию формирования, которую сменяет стадия интенсивного роста, которая в свою очередь, может перейти в стадию стабилизации, а затем и спада. Если организации удастся преодолеть кризисные явления и закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития.

Более подробно рассмотрена концепция жизненного цикла организации А. Адизеса, которая по нашему мнению лучше всего рассматривает этапы роста организации. При этом, Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости. Чем старше компания, тем более жестко она

контролируется и становится менее гибкой. Цель руководства - достигнуть и остаться как можно дольше в стадии расцвета, где имеет место оптимальное соотношение этих двух параметров. Определяющим фактором успеха организации, по Адизесу, является способность справляться с проблемами. Он выявляет следующую взаимосвязь: рост организации - перемены - проблемы.

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. - СПб: Питер, 2015. - 384 с.
2. Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации / В.Э. Абдулина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3. - С. 41.
3. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. - 448 с.
4. Барановский А.Г. Жизненный цикл организации (предприятия). Часть 1. Эволюция понятия / А.Г. Барановский, А.П. Тренихин // Экономика и социум. - 2014. - № 2(11). - С. 21-27.
5. Глухова Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? / Е.В. Глухова // Корпоративные финансы. - 2017. - №4. - С. 111-119.
6. Демчук О.Н. Теория организации. / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2019. - 264 с.
7. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - Пенза: Из-во Пенз. гос. ун-та, 2020. - С. 24.
8. Емельянов Е.Н. Жизненный цикл организационного развития / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына // Организационное развитие. - 2019. - № 2. - 16 с.
9. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации / Д.Е. Иванов. - М.: Парта, 2020. - 75 с.
10. Ивашковская И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович. Российский журнал менеджмента. - 2017. - №4. - С.19-34.
11. Кабушкин Н.Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.Л. Кабушкин. Мн.: Новое знание, 2019. - 336 с. С. 23.
12. Кушелевич Е.И. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX - век XXI / Е.И. Кушелевич, С.Р. Филонович. - М.: Экономистъ, 2014. - С. 304.

12.Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система / О.В. Лавизина // Социс. 2016. - №12. - С.37-42.

13.Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: учебник / Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2017. - 423 с.

14.Макарова Н.Н. Теория организации. Конспект лекций / Н.Н. Макарова. Томск: ТПУ, 2017. - 53 с.

15.Маранова Н.А. Управление человеческим капиталом на основе модели жизненных циклов в интересах инновационного развития / Н.А. Маранова. - Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2014. - 158 с. С. 45-47.