

## ПОНЯТИЕ И СУТЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Курочкина Дарья Владимировна**

магистрант, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, РФ, г. Санкт-Петербург

Часто организацию отождествляют с живым существом - ведь она проходит все соответствующие циклы. Безусловно, каждая компания развивается по-своему, на это влияет множество внешних и внутренних факторов. Однако все компании эволюционируют согласно определенным закономерностям и проходят несколько стадий в своем развитии.

Ни одна фирма не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии. Компании создаются, растут и развиваются, добиваются успехов, ослабевают и прекращают свое существование. Совокупность этих стадий развития - от замысла до исчезновения - и называют жизненным циклом организации. Происходящие изменения, хоть и предсказуемые, не следуют по заранее просчитанному плану, поскольку во многом зависят от внешних воздействий. Периоды пребывания на той или иной стадии цикла у разных организаций значительно различаются. На средний срок жизни компании влияет множество факторов: состав работников, отрасль деятельности, тип изготавливаемого товара (оказываемых услуг, выполняемых работ), технический уровень, общее состояние национального и мирового рынка, успешность менеджмента самой компании и др.

Итак, жизненный цикл организации - это период, в течение которого она проходит четыре основных стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад). В течение цикла система управления персоналом проходит все стадии вместе с самой компанией - ведь состояние дел в коллективе находится в прямой зависимости от состояния производства. Если последнее модернизируется, это влечет за собой изменения в рабочих процессах, появление новых требований к структуре и характеристикам персонала.

Стоит отметить, что каждому руководителю нужно не просто знать определенные стадии развития компании, но и учитывать те цели и задачи, которые стоят перед ней на каждом этапе. Успешный жизненный цикл многих известных компаний доказывает, что при грамотном руководстве можно оставаться на плаву в течение многих десятилетий после основания фирмы. Важно применять гибкий подход, формировать оптимальную маркетинговую стратегию, подстраиваться под изменения потребностей клиентов.

Период существования организации можно разбить на основные этапы, стадии развития. При переходе с этапа на этап принципиально меняются многие ценности и ориентиры.

На различных стадиях развития компаниям приходится решать разные проблемы, мешающие нормальному функционированию: преодоление негативных внешних факторов, вопрос ресурсобеспечения, коррекция целей. Зная, на какой стадии развития находится фирма, руководитель может оценить, насколько принятый стиль управления соответствует этому этапу.

Стадия создания в первую очередь подразумевает регистрацию организации. В этот момент определяется сфера деятельности, разрабатываются структура компании, стратегия и цель, осуществляется подбор персонала, оборудования, материалов. Основные усилия направлены на создание продукта (услуги), удачное его внедрение и на выживание в условиях рынка. Штат фирмы, как правило, небольшой, отношения между сотрудниками носят неформальный характер, имеется достаточно простая организационная структура с централизованной

властью, где все решения принимает основатель бизнеса. Тип лидера - новатор. На стадии создания формируется концепция управления персоналом в соответствии с внешними и внутренними факторами. Определяются субъекты управления, между ними распределяются функции, права.

Поскольку процесс управления запускается сразу же, как только в организацию поступает персонал, уже на стадии создания система управления должна выполнять наиболее актуальные функции. Но качество их выполнения еще не может быть достаточно высоким, так как механизм взаимодействия элементов системы пока не отработан. В данный период компании часто испытывают недостаток кадров, поэтому сотрудники, как правило, выполняют несколько функций одновременно, а руководитель активно участвует в процессе разработки и создания продукта.

Когда же на продукт формируется устойчивый спрос и производство способно обеспечивать стабильную прибыль, компания растет, появляются новые отделы, внутренние процессы усложняются, что требует более сложных и формализованных методов управления. На данной стадии высший уровень руководства часто представлен самим учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

Практические исследования, которые ведутся уже четверть века, показывают, что предприятия уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию, эффективно используют ресурсы и перестраиваются, если имеющиеся достижения перестают отвечать избранным целям. Так, на этапе становления важно уделить внимание:

- изучению спроса и намерений конкурентов;
- выяснению необходимости наращивания потенциала организации;
- улучшению управленческого процесса (расстановке кадров, созданию системы мотивации);
- привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

Стадия роста характеризуется развитием инновационных процессов, окончательным формированием миссии организации. Внутренние отношения остаются неформальными. Число сотрудников увеличивается, растет эффективность функционирования компании, происходит активная адаптация технологий, методов и средств управления персоналом. Работники отличаются адаптивностью. Компания начинает расширять ассортимент своей продукции, захватывать новые сегменты рынка, растут продажи. В этот период достигается уровень прибыли, который позволяет обойтись без внешнего финансирования. Острее встает вопрос разделения труда - в итоге появляются новые структурные подразделения, складывается иерархия, издаются разные положения, инструкции и нормативы. Меняется система управления предприятием: владелец бизнеса отдаляется от решения тактических задач и начинает заниматься стратегическим планированием, а часть его полномочий делегируется менеджерам среднего звена.

Руководству следует выбрать такой тип управления, который бы обеспечил баланс между стабильностью и новациями, текущей деятельностью и планами. На данной стадии необходимо акцентировать внимание на следующих задачах:

- обеспечение условий экономического роста;
- достижение высокого качества товаров, услуг;
- решение социальных проблем коллектива, позволяющее развить заинтересованность сотрудников;

На стадии зрелости структура организации становится более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным, а

потеря тех или иных сотрудников не является серьезной опасностью. Упор делается на эффективность инноваций и поддержание стабильности. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли, что достигается в том числе путем повышения эффективности управления. Все управленческие ресурсы компании направлены на обеспечение внутренней эффективности, установление жесткого контроля над ключевыми процессами.

На стадии зрелости компании руководителю необходимо:

- организовать работу по созданию и освоению новой продукции;
- постоянно исследовать структуру управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- анализировать поведение конкурентов и вносить изменения в стратегию развития организации;
- создавать необходимые условия для увеличения потенциала организации, эффективной работы сотрудников;
- сохранять устойчивое положение на рынке.

На стадии спада организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию, теряет конкурентоспособность, происходит снижение продаж и прибыли. Руководители ищут пути удержания рынков и новые возможности, понимая, что отсутствие инноваций снижает рентабельность. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. При спаде система управления персоналом перестает качественно и своевременно решать поставленные задачи. Механизм разработки и принятия решений централизован. Происходит потеря интереса к работе - как у персонала, так и у субъектов управления, рушатся взаимосвязи. Нередко растет число конфликтов, меняется высшее руководство, приходят новые люди, которые пытаются сдержать упадок деятельности. Компании переходят в режим жесткой экономии, сокращения затрат, не идут даже на минимальные риски. Именно в этот период решается вопрос, выйдет ли организация из отрасли или переживет кризис и перейдет в другую жизненную стадию.

На стадии спада у руководства возникает необходимость найти второе дыхание, резко скорректировать стратегию, внести ряд организационных изменений. В этих условиях важно:

- рассмотреть рациональность использования ресурсов и возможность сосредоточить усилия на одном, но самом эффективном направлении;
- изучить возможность объединения с другими организациями;
- снизить количество производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал;
- с минимальными потерями реализовать изменения в организации;
- наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

Жизненный цикл разных организаций показывает, что нередко в нем имеет место быть стадия возрождения. Это явление крайне редкое, поскольку в условиях современного рынка выживают действительно только сильнейшие.

Когда очевидна потеря предприятием конкурентоспособности, оно при наличии сил и возможности начинает бороться за свое существование: происходят расширение ассортимента выпускаемой продукции, переориентация рынка сбыта, внедрение инноваций, новые приобретения. Часто руководство компании полностью меняется, создаются проектные группы для быстрой модернизации внутренних процессов. Принятие решений ускоряется, бюрократизация снижается. Из этой стадии компания может вновь выйти на этапы роста и

зрелости, а может и потерпеть полное фиаско.

Любая организация в процессе развития постоянно претерпевает изменения, и на каждом этапе ее жизнедеятельности имеются свои особенности. Чтобы обеспечить выживание фирмы и достижение поставленных целей, руководству необходимо эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям. На что обратить внимание HR-управленцу? На стадии становления наиболее важны проектирование организационной структуры, потребности в персонале, анализ деятельности. Далее встают вопросы формирования кадровой службы, создания системы обработки и хранения персональной информации. На стадии интенсивного роста менеджмент в основном нацелен на формирование кадрового состава - привлечение, оценку и наем, расстановку и адаптацию новичков. На стадии зрелости компании нужно как следует заняться оценкой труда, разработкой системы мотивации. Ну а стадия спада требует работы по сокращению персонала и оценке кадрового потенциала.

### **Список литературы:**

1. Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. - № 3.
2. Доси Дж., Нельсон Р. Введение в эволюционную экономическую теорию // Вестник молодых ученых. Серия: Экономические науки - 2010 - №4.
3. Ицхак Адизес [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russia.adizes.com/ichak-adizes/>
4. Коуз Р. Г. «Природа фирмы»: влияние / Пер. с англ. М.: Дело - 2011.
5. Портер М. Конкурентные стратегии в развивающихся отраслях// Стратегический процесс / Под ред. Г. Минцберга, Дж. Б. Куинна, С. Гошала. СПб.: Питер - 2015.
6. Радаев В. В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента - 2015- № 2.
7. Хмелкова Н.В., Попов Е.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом- 2016 - №1.