

Университет



ИНЖЭКОН

# СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Материалы

VII Международной научно-практической конференции

12–13 апреля 2012 г.

Часть 1

Пленарные доклады

Санкт-Петербург  
2012

8. У Циньцин. Причины низкой нормы потребления населения в Китае. Диалом защиты степени магистра университета Хунань. – 2009. - № 4.
9. Пань Вэньсюань. Факторы, влияющие на недостаток потребительского спроса и предложения // Вестник Хебэйского университета экономики и торговли. – 2009. - № 6.
10. Шэнь Куньжун. Экономический прирост послекризисный период – характеристики структуры промышленности и международное сравнение// Вестник административный институт Цзянсу. – 2010. - № 1.
11. Ли Лина. Неравномерные капитальные вложения и потребительский спрос // Наука, техника и промышленность. – 2007. - № 3.

**Шалбаева Ш.Е.  
Никифорова Н.В.**

Международная Академия Бизнеса  
г.Алматы, Республика Казахстан

### **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо непрерывное совершенствование его системы управления. Каждая организация проходит определенные стадии жизненного цикла, которые отличаются друг от друга, как продолжительностью, так и целями и полученными результатами.

Применение понятия жизненного цикла, позволяет выделить определенные этапы, через которые проходит организация и определить то, что эти этапы являются предсказуемыми, а не случайными. Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. При этом ни одна из них не живет без изменений. В процессе развития организации сталкиваются с определенными ловушками,

которые нужно избежать для продолжения роста. Каждый руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Большое количество молодых компаний является одним из самых важных факторов, определяющих сегодняшний стиль и текущие проблемы казахстанского менеджмента. В процессе развития организации проходят ряд стадий и сталкиваются с определенными «ловушками» эволюции, которые нужно избежать, чтобы продолжить рост.

Изменения в организации происходят не по схемам формальной логики, а под влиянием множества внешних факторов. Организация может быть уподоблена живому организму. Моделирование ее развития может быть осуществлено с помощью теории жизненных циклов. В настоящее время существует несколько моделей циклического развития организации: качественная концептуальная модель И.Степанова, стадии развития конкуренции М.Портера, модель циклического развития А.Климова, модель Доусона (рассматривающая жизненные циклы государственных комитетов), модель Липпита и Шмидта (описывающая развитие деловой организации), модель Торбета (основанная на индивидуальных менталитетах членов организации), а также модели Катца и Канна, Грейснера, Кимберли, модель жизненного цикла организаций И. Адизеса и др. Таких моделей предложено достаточно много. В данной статье нами рассмотрены только некоторые из них.

Анализ качественной концептуальной модели циклического развития предприятия, разработанной И.М. Степановым показал, что она является своего рода связующим звеном между длинноволновой и кратковолновой динамикой. Спорным в данной модели является однозначность дилеммы выбора между максимальным успехом и стабильностью в течение продолжительного периода времени. Кроме того само понятие стабильности в рамках динамических систем не способно объяснить с помощью эндоген-

ных механизмов нерегулярность динамики реальных экономических данных.

Модель, предложенная И.М. Степановым перекликается с предложенными М.Портером стадиями развития организации. По его мнению, уровни экономического развития различных предприятий можно представить в виде некоторого ряда стадий развития конкуренции. На первых трех стадиях происходит рост конкурентоспособности предприятия. Четвертая означает постепенное замедление роста, и в конечном счете спад, так как заинтересованность инвесторов и менеджеров смещается в направлении, подрывающем устойчивость процессов инвестирования и нововведений и, следовательно экономический рост[1].

Определенный интерес представляет модель циклического развития, разработанная А.Климовым, в которой он увязывает ситуацию организации и внешнюю среду. А. Климов ставит жизненный цикл организации в зависимость от внешних и внутренних условий и условно делит его на пять основных стадий. Тем не менее, в модели А.Климова нет четкого разграничения понятий жизненного цикла и экономического цикла организации. Кривая, представленная А. Климовым, на наш взгляд, является сглаженной, в то время как, на каждой стадии развития бизнеса она может испытывать колебательные тенденции, описанные в модели Степанова.

Е. Емельянов и С. Поварницына рассматривают жизненный путь организации в бизнесе с социокультурной точки зрения, основываясь на собственном опыте. Они выделяют четыре этапа жизненного цикла организационного развития, для каждого из которых характерна определенная система взаимоотношений между сотрудниками, организацией и внешней средой. Авторы считают, что каждый из этих макроэтапов подразделяется на шесть стадий: формирование, рост, стабилизация, стагнация, кризис, распад. Как правило, смена этапов сопровождается значительными трансформациями внутри организации при попытке разрешить кризис каждого отдельного этапа[2].

Л. Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «стадиями роста». Каждая стадия — одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для поддержания роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен. Интересно отметить, что Грейнер останавливается на этом этапе, но не утверждает, что революции не произойдет[3].

Одной из наиболее адекватных можно считать модель жизненного цикла А.Адизиса. В отличие от других, она уделяет внимание не только росту, но и регрессии, организационному упадку и смерти. Процесс организационного упадка А. Адизис рассматривает как последовательный и предсказуемый.

Основная идея модели заключается в соотношении развития организации развитию живого организма. Поэтому и жизненный цикл организации делится на две фазы — рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, проходя через такие этапы, как «выхаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность». Старение начинается со стабилизации и завершается «смертью» организации, проходя через этапы «аристократизм», «ранняя бюрократизация», «бюрократизация». Продвижение от одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа[4].

Данная модель является эволюционно-телеологической моделью организационного развития, рассматривающая указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма. Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных стадий. В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные стадии.

В процессе роста организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации возможны как болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании и которых трудно избежать (как детские инфекционные болезни), так и организационные трудности, которые могут относиться на определенных этапах развития организации к болезням роста, но, в связи с тем что самостоятельно организация не может их преодолеть они превращаются в патологии.

Теория И. Адизиса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). На практике теория А. Адизиса дает весьма ощутимые результаты:

- во-первых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, патологии, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем;
- во-вторых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

При правильной стратегии и тактике развития организации она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго. Ключевая задача — сосредоточиться на проблемах, присущих данной стадии жизненного цикла организации, решая их так, чтобы она смогла развиваться дальше.

В реальной жизни трудно выделить «химически чистое» состояние: в деятельности практически любой организации обычно присутствуют характерные черты нескольких стадий развития. При этом, как правило, заметны черты двух-трех соседних этапов, но в малых «дозах» могут присутствовать элементы почти всех стадий. Так, если организация находится на этапе стабилизации, то по одним параметрам она будет соответствовать стадии расцвета, по другим — стадии аристократизма, но по преобладающей части

процессов она все же будет находиться на этапе стабилизации. Хотя это не исключает отдельных элементов, например, младенческой стадии.

В процессе прохождения организацией различных циклов она может попасть в ситуацию кризиса. Поэтому руководство организации должно постоянно отслеживать этапы ее жизненного цикла, чтобы осуществлять эффективное управление.

Анализ различных моделей жизненного цикла организации при всей противоречивости представленных классификаций, тем не менее, позволяет выделить некоторые общие характеристики.

Анализ моделей показал, что в большей мере для описания жизненного цикла, на котором находится Международная академия бизнеса (МАБ), подходит модель предложенная И. Адизисом. На сегодняшний день в МАБ сложилась устойчивая трехуровневая система образования (бакалавриат, MBA и DBA), которая позволяет получить современные качественные знания и практические навыки управления бизнесом. Бизнес предполагает реализацию четырех базовых продуктов в сфере бизнес-образования: ВПО, MBA, DBA и ЦРМ.

МАБ является учебным заведением, предоставляющим образовательные услуги различных специальностей, профилей, уровней и форматов. В этой связи конкурентами академии являются все игроки рынка экономического и бизнес образования, включая вузы, бизнес школы, тренинговые центры, институты и курсы повышения квалификации. Ниша МАБ может быть выделена как ниша учебных заведений, представляющих услуги по основным профилям экономического и бизнес образования на всех уровнях и, вместе с тем, имеющих выраженную специализацию по экономическому и бизнес образованию.

Учебные заведения данной группы имеют общенациональную известность и имидж ведущих экономических вузов. Анализ современного состояния «Международная академия бизнеса» и сопоставление полученных результатов с характеристиками стадий жизненного цикла, предложенных И. Адизисом, позволили сделать

вывод о том, что она находится на стадии расцвета, что подтверждается следующим:

- наличием функциональных систем и новой продуманной организационной структуры управления, которые отвечают ее миссии и целям; - содержанием стратегии, долгосрочных и среднесрочных планов развития, которым она неукоснительно следует;
- творческим подходом сотрудников и профессорско-преподавательского состава академии к своему делу;
- стремлением удовлетворить нужды клиентов, в качестве которых выступают студенты и слушатели МВА и DBA.

Таким образом, грамотное определение стадии жизненного цикла организации позволяет точнее определить конструктивность использования различных управленческих технологий и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании.

#### Литература:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Пер. с англ. – 3-е изд. –М.: Альпари Бизнес Букс. - 2007. - 453с.
2. Емельянов Е., Поварницына С. Психология бизнеса. М.: АРМАДА, 1998, 511с.
3. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций// Вестник Санкт-Петербургского университета. - Серия 8 «Менеджмент». - Вып. 4. – 2002. - С. 76-92.
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – Спб: Питер. – 2007.