



ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ МОДЕЛЕЙ ЖИТТЄВИХ ЦИКЛІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

СИНІЯВСЬКА Ольга Олександрівна - студентка 4-го курсу Української академії банківської справи НБУ

У статті проведено аналіз основних моделей життєвих циклів організацій і сформульовано практичні рекомендації щодо стилю керівництва в залежності від етапу життєвого циклу.

Ключові слова: життєвий цикл організації (ЖЦО), модель ЖЦО, Грейнер Л., Адізес І., І. А. Бланк, стадія, стиль керівництва, керівник.

Вступна частина

У ринкових умовах господарювання існує досить багато важливих аспектів функціонування організації як базової інституції бізнесу. Але найважливішим з них можна вважати життєві цикли організації. Слід зазначити, що остання, як жива істота, перебуває у стадіях розвитку: від народження до припинення існування. Організація зароджується, розвивається, досягає успіхів, послаблює стан функціонування і, врешті-решт, припиняє своє існування. Обмаль організацій, які існують нескінченно довго, але жодна з них не розвивається без змін. Кожного дня формуються нові суб'єкти господарювання. Разом з тим, сотні організацій ліквідуються назавжди. Є підприємства, що набули високо рівня розвитку, функціонують краще за інших. Даний результат діяльності досягається, завдячуючи тому, що керівники, в першу чергу, звертають свою увагу на етапи розвитку організації і обирають відповідний стиль управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемою життєвих циклів організацій займалась велика кількість науковців. Вчені розробили і представили достатньо моделей життєвих циклів організації. Найбільш відомі з них Адізес І., Грейнер Л., Ліппі Д., Данко Л., Шмідт В., Б. З. Молнар, І. А. Бланк, О. І. Пригожин, Г. В. Широкова та ін. Більшість науковців в основі своєї моделі життєвих циклів організації використовували різні організаційні характеристики та виокремлювали певні етапи розвитку. Але, на жаль, хоча і напрацьовано безліч моделей життєвих циклів, проте в достатній мірі не висвітлені питання щодо їх адаптації до сучасних умов діяльності.

Мета

Метою даної роботи є визначення шляхів адаптації існуючих моделей життєвих циклів організації до сучасного бізнес-середовища, а також виокремлення необхідного стилю управління в залежності від стадії розвитку організації.

Виклад основного матеріалу

Розглянемо, що являє собою поняття життєвих циклів організації (ЖЦО), а також їх основні моделі.

Відомо, що життєвий цикл організації (ЖЦО) – сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя [5]. У теперішній час, найбільш відомі моделі, що розроблені Грейнером Л., Адізесом І. та Бланком І. А..

Так, Грейнер Л. вважає, що розвиток організації проходить через п'ять еволюційних етапів, які змінюють один одного внаслідок виникнення специфічних криз, що приводять до революційних перетворень в організації. Послідовність етапів і криз показана на рис. 1.1[6]:

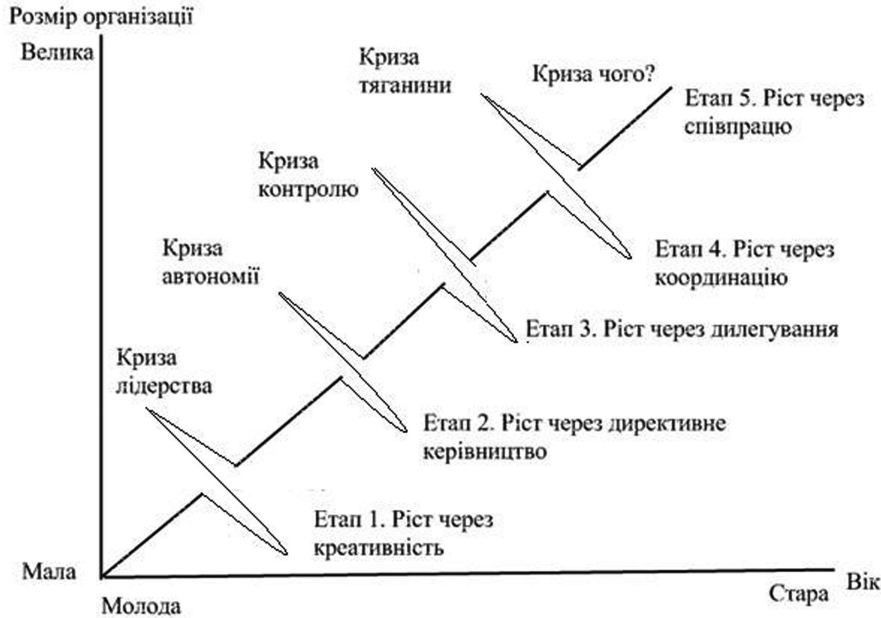


Рисунок 1.1 – Етапи ЖЦО по Грейнеру Л.

На першому етапі більшість компаній переважно зосереджені на технологічних та підприємницьких аспектах і досить незначну увагу приділяють системі менеджменту.

Другий етап передбачає формування структури відповідно до видів діяльності та її виконання спеціалістами.

Третьому етапу характерно делегування повноважень керівниками та перерозподіл відповідальностей серед виконавців.

Четвертий етап характеризується децентралізацією та координацією діяльності існуючих дочірніх організацій та материнської компанії, налагоджуються формальні процедури та зв'язки.

На п'ятому етапі відбувається вирішення проблем шляхом застосування колегіальних методів, створення робочих команд та захоплення використання нових технологій. Забезпечується тісний взаємозв'язок між розміром винагороди та результатами колективної роботи.

Модель Адізеца І., на протиположності моделі Грейнера Л., заснована на припущенні, що розвиток організації подібний еволюції живого організму – звідси й назви деяких етапів (рис. 1.2). Однак аналогія порівняння з живим організмом є неповною в тому відношенні, що неминуча для живого організму смерть є необов'язковою для організації.

В загальному вигляді модель ЖЦО Адізеца І. має такий вигляд [1]:

Стадії «Народження» характерні цілеспрямованість керівництва та відданість ідеї розвитку, хоча зазначена відданість має бути обґрунтована.

На стадії «Ясла» спостерігається наявність перевищення витрат над прибутком;

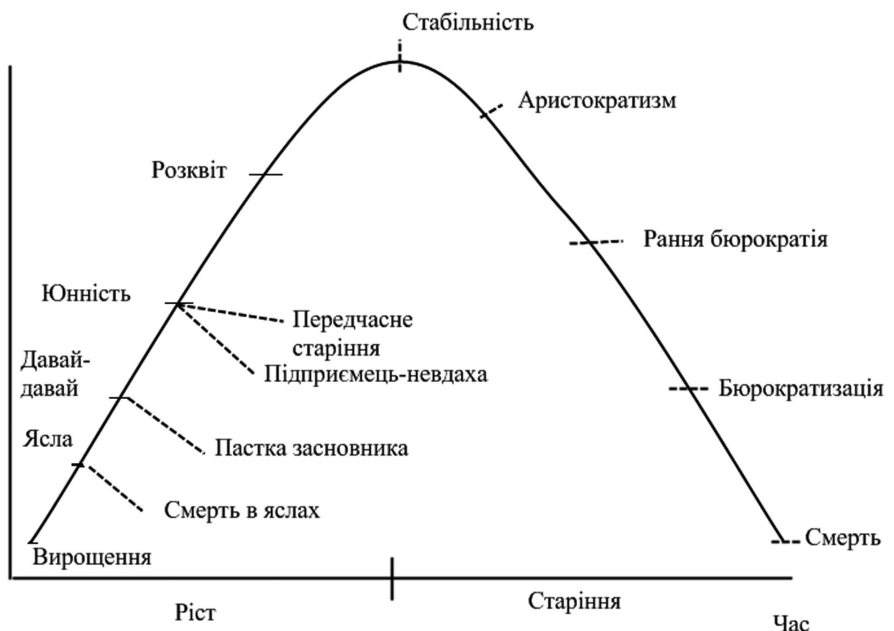


Рисунок 1.2 – Модель ЖЦО Адізеца І.

хоча робота працівників ґрунтується на відданості справі, але система менеджменту є недостатньо ефективною, яка майже не передбачає делегування повноважень.

На стадії «Швидке зростання» для організації характерно зростання пріоритетів розвитку бізнесу, орієнтація на збільшення продажів, разом з тим проявляються недоліки щодо послідовності та концентрації зусиль, відбувається децентралізація управління, контроль з боку керівництва стає опосередкованим.

Наступною стадією розвитку є стадія «Розквіт», на якій спостерігається творчий підхід до справи, орієнтація на результати.

Для періоду «Аристократизм» характерні значні витрати коштів на формування системи контролю, додаткові виплати та облаштування.

На стадії «Бюрократизація» в організації вже створено безліч систем, однак вони функціонально не орієнтовані; втрачаються контакти з навколишнім середовищем, організація концентрується лише на своїй діяльності, втрачається значення контролю.

Модель І. А. Бланка [2] (рис. 1.3) віддзеркалює залежність обсягів продажів від ЖЦО. Автор розглядає стадії розвитку організації у розрізі фінансових проблем. Вчений визначає стратегічні моделі розвитку на кожному з етапів, до яких можна віднести:

- а) «прискорене зростання» (на стадіях – «народження», «дитинство», «юність»);
- б) «обмежений ріст» (на стадії «рання зрілість»);
- в) «збереження позиції» (на стадії «остаточна зрілість»)
- г) «скорочення діяльності» (на стадії «старіння»). Якщо підприємство має самостійні філії, що випускають різну продукцію і розміщені в різних регіонах, то воно може диференціювати їх стратегічні напрямки розвитку. В даному випадку стратегічна модель

розвитку підприємства в цілому буде характеризуватися терміном «поєднання».

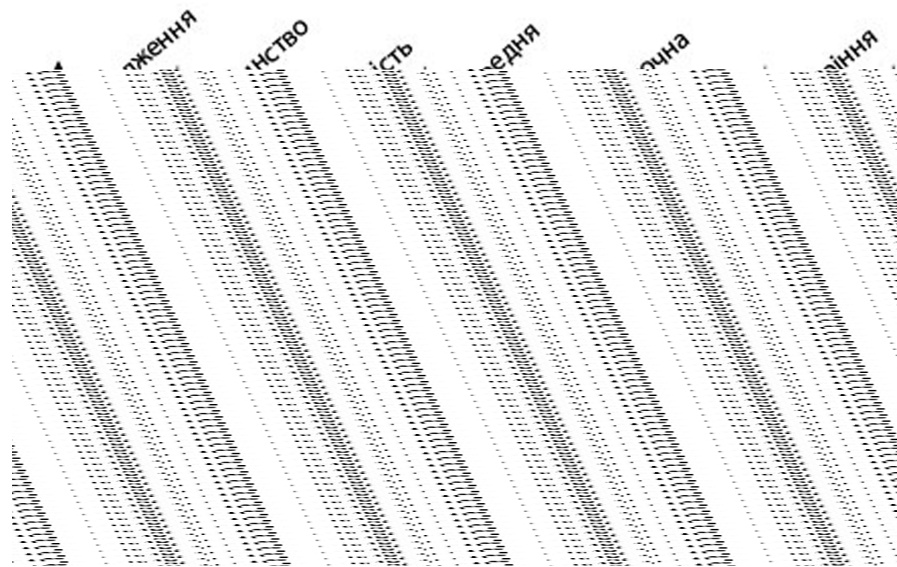


Рисунок 1.3 – Модель ЖЦО Бланка А.І.

Вивчення сутності даних моделей є надзвичайно важливим для кожного керівника. Управлінець має правильно визначити, на якому етапі ЖЦО знаходиться його підприємство та, в залежності від цього, обрати той стиль управління, який забезпечуватиме високі результати діяльності. На жаль, сьогодні не існує універсальної моделі, яка могла би детально описати стадії розвитку підприємства, а також, де визначався би відповідний стиль поведінки керівника. Тому спробуємо визначити, який стиль управління має застосовувати керівник на певному життєвому циклі організації.

Нами визначені основні підходи щодо управління в розрізі різних життєвих циклів організації, які уособлюють стиль управління та спосіб ведення бізнесу. В сучасних умовах ринкової конкуренції, керівник організації, що перебуває у стадії народження, має проявляти себе як авторитарний управлінець. Тобто, у першу чергу, увага акцентується на виокремленні завдань, в найменшій мірі – на людські відносини. Керівник має здійснювати односторонні комунікації, так як зрілість підлеглих є низькою. Він має постійно роз'яснювати завдання, здійснювати надмірний контроль виконавської дисципліни. На нашу думку, така поведінка є доцільною, адже стадія народження передбачає те, що організація прагне вийти на

ринок і зайняти вирішальні позиції. Вона має вижити!

На етапі зростання керівник має проявляти високий рівень орієнтації як на завдання, так і на відносини. Спілкуючись з підлеглими щодо виконання завдань, управлінець має спонукати до зацікавленості у прийнятті рішень. Він тісно взаємодіє з ними, підтримує їх ентузіазм та заохочує відповідальність. Саме за такого стилю управління, керівник зможе дійти до розквіту.

Етап розквіту є найбільш необхідним, для кожної організації, але й найскладнішим. Керівник забезпечує стабільний розвиток організації. Розквіт може тривати довгий період часу. На жаль, спостерігаються випадки, коли розквіт є швидкоплинним. Найкраще всього, на даному етапі, орієнтуватись на модель Грейнера, яка взагалі не припускає подальшої загибелі організації. Грейнер вважає, що організація змінює напрямок функціонування, може зайняти інший ринок, але не зникнути. Тому, на даному етапі, доцільно уникати бюрократизації управління. Спираючись на високу зрілість колективу, він повинен постійно запроваджувати зміни (структурні, товарів, послуг), щоби зберегти рух вперед і вижити в конкурентній боротьбі. У разі не пристосування окремих управлінців чи працівників до змін, керівник повинен авторитарними методами оновити команду менеджерів і разом з ними здійснити внутрішні перетворення. Керівник має зайняти позицію не лише формального лідера, командуючого, але й експерта-аналітика, в першу чергу. І лише за таких умов, продукція, що виробляється даною організацією, набуде статусу «зірки» чи «дійної корови», що підкреслює те, наскільки стабільні та переконливі позиції щодо розвитку.

Етап старіння передбачає нові складнощі для керівника. Щоб не допустити банкрутства підприємства, керівник, на нашу думку, повинен із середовища своєї команди висунути нового лідера, який був би здатний очолити процес структурних перетворень і мобілізувати колектив на оновлення підприємства. Стиль лідерства керівника в цій ситуації мав би передбачати делегування повноважень, поступовий перехід влади до молодого лідера-новатора. У той же час, керівник має адекватно сприймати появу такого лідера, а також стати прикладом

здійснення еталонної влади.

Перебіг життєвих циклів може супроводжуватися наявністю проблем, складних етапів розвитку організації. Головним завданням керівника має стати створення настільки ефективної системи менеджменту, наскільки це можливо. На даному етапі, як правило, немає можливості матеріальної мотивації. Управлінець має згенерувати таку ідею, яка б захопила персонал, а її реалізація змогла б допомогти організації вийти з кризового становища. Таку ідею здатен згенерувати справжній лідер. Якщо ідея буде захопливою, то підлеглі будуть на неї опиратися, а це дозволить організації не потрапити в одну з пасток на шляху її розвитку.

Висновки

Отже, кожен керівник має усвідомлювати те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться його підприємство, адже саме це є вирішальним пунктом у визначенні того стилю керівництва, який зможе забезпечити впевненість організації у майбутньому, а також ефективне функціонування суб'єкта господарювання у всіх його підрозділах. Описані концепції ЖЦО – одні з наймогутніших і найчастіше використовуваних в реальному житті. Головне – правильно пристосувати їх до сучасного середовища, адже лише тоді вони зможуть допомогти керівникові при прийнятті управлінських рішень.

Література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес ; пер. с англ. ; под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Бланк, И. А. Словарь-справочник финансового менеджера [Текст] / И. А. Бланк. – К.: «Ника-Центр», 1998. – 480 с.
3. Пригожин, А. И. Современная социология организации [Текст] / А. И. Пригожин. – М. : Интерпракс, 1995.
4. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика [Текст] / Г. В. Широкова. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента ; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2005. – 394 с.
6. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник [Текст] / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие [Текст] / Т. Ю. Базаров – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.