

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Управление жизненным циклом организации (на примере ООО «ЗЕТ»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направление	38.03.02 «Менеджмент»
-------------	-----------------------

Экономического факультета

Осинцева Дмитрия Сергеевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

Введение. За весь период своего существования организация проходит много этапов, каждый является точкой бифуркации для компании...если использовать неправильную стратегию, все может закончиться очень быстро. Подобно человеку, компания проходит через ряд стадий: зарождения, становление, рост, плато, старение и смерть. Если человек выберет неправильный путь в своей жизни, она может закончиться, даже не начавшись. Все в руках человека... В любой момент человек может повлиять на свое положение, изменить свое мышление, действия, и результат не заставит себя ждать. В рамках этой работы мы рассмотрим методы, которыми лидеры компании могут изменить протекание каждого из этапов жизненного цикла компании.

Актуальность выбранной темы достаточно высока, исследуя жизненный цикл организации можно предсказать дальнейшее ее развитие, предотвратить кризисы, своевременно осуществлять преобразования, позволяющие избежать гибель организации. Именно поэтому к этой теме так много внимания. Напрямую влиять на жизненный цикл организации мы не можем. Но мы можем повлиять на качество его прохождения, что, возможно, скажется и на скорости его прохождения.

Цель работы. Изучение жизненного цикла организации и способов его контроля

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы исследования управления жизненным циклом организации» изучено понятие жизненного цикла организации, а также распространенные модели жизненного цикла. Жизненный цикл представляет собой совокупность стадий, которые проходит компания за период своего существования. Основных выделяют 4 стадии:

1. Создание
2. Рост
3. Зрелость

4. Упадок

Эти стадии не меняются, каждой компании приходится через них пройти. Каждая стадия имеет ряд характеристик, по которым можно определить на какой из них находится организация.

Стадия создания. На этапе создания все компании имеют очень простую организационную структуру с централизованной властью, где все решения принимает основатель бизнеса. Основные задачи компании на этапе создания — определить свои ключевые компетенции и создать продукт, который впишется в рынок (будет востребованным и иметь повторные продажи). На этапе создания компании часто выбирает стратегию нишевой конкуренции, чтобы не вступать в прямую конфронтацию с крупными игроками отрасли.

На стадии создания компания испытывает недостаток в кадрах, поэтому сотрудники компании часто исполняют несколько функций одновременно, а руководитель также активно участвует в процессе разработки и создания продукта. Когда продукт компании становится успешным и может обеспечивать стабильный поток прибыли, компания растет, появляются новые отделы, процессы внутри компании усложняются, что требует более сложных и формализованных методов управления.

Стадия роста. На этапе роста компания начинает увеличивать ассортимент своих продуктов, начиная выходить из ниши и захватывать новые сегменты и рынки. Наблюдается рост продаж. Компания не стремится производить крупные инновации, скорее проводит небольшие изменения и улучшения продукта, которые позволят с наименьшими затратами захватывать целевые рынки. На данной стадии компания достигает уровня прибыли, который позволяет обойтись без внешнего финансирования.

На стадии роста система управления компанией меняется: владелец бизнеса отдаляется от решения тактических задач и начинает заниматься стратегическим планированием, а часть его полномочий делегируется менеджерам среднего звена. Все процессы в компании начинают принимать формализованный вид. На этапе роста может возникнуть кризис автономии,

вызванный нежеланием руководителя делегировать свои обязанности, что приводит к торможению развития и замедлению процессов — компания перестает работать на пике своей эффективности. Стадия роста подходит к концу, когда темпы роста продаж замедляются

Стадия зрелость. На этапе зрелости организации уровень продаж стабилизируется, рост замедляется. Такая ситуация вызвана высоким уровнем конкуренции и насыщением рынка. На этапе зрелости компании также могут приносить хороший уровень прибыли, если имеют правильно сбалансированный портфель продуктов. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли, что может быть достигнуто повышением стабильности работы и эффективности управления. Все управленческие ресурсы компании сфокусированы на внутренней эффективности, установлении жесткого контроля за ключевыми процессами. На этапе зрелости делегирование власти уменьшается, появляется консерватизм в принятии решений и бюрократизируется структура компании.

Стадия спада. На этапе спада компания теряет конкурентоспособность, продажи и прибыль ее снижаются. Отсутствие инноваций снижает рентабельность компании. Все решения становятся очень консервативными. Компания отказывается от любых инноваций и даже не идет на минимальный риск. Компания переходит в режим жесткой экономии и сокращения затрат, может начать выходить из отрасли или переходить к стадии возрождения.

Существует большое количество подходов к пониманию жизненного цикла организации, в работе рассмотрены несколько самых распространенных модели А. Даунса, И. Адизеса и Л.Грейнера.

Одна из ранних моделей принадлежит А.Даунсу, который рассматривал жизненные циклы государственных комитетов. Он предложил три важнейших стадий роста и развития. Первая стадия - это борьба за автономию, которая может происходить перед формальным рождением организации или сразу после него. Она проявляется в попытках обретения легитимности и в борьбе за внешние ресурсы для достижения "порога выживаемости". Вторая стадия -

быстрый рост - характеризуется экспансией и акцентом на инновациях в творчестве. Финальная стадия (замедления) проявляется в разработке правил процедур; здесь делается акцент на предсказуемости и координации, происходит формализация ролевых систем и снижение гибкости. На стадии рождения главные проблемы - это создание системы и достижения "порога выживаемости". В юности основная задача - стабильность и завоевание репутации. В зрелости преобладающими становятся достижения уникальности и реагирование на изменяющиеся потребности. Необходимыми составляющими процесса являются признание проблем, развитие общего понимания потребностей и их значимости для определения приоритетов. Таким образом, в ходе развития организации задача руководства заключается в том, чтобы прояснить различия в приоритетах у разных групп и направить консолидированные усилия организации на разрешение проблем, которые являются важнейшими на данный момент

В своей модели Адизес рассматривает жизненный цикл организации, как совокупность 7 этапов:

- Зарождение
- Младенчество
- Стадии высокой активности
- Юность
- Расцвет
- Стадии стареющей компании
- Сметь

В отличие от Адизеса, Грейнер выделяет в своей модели всего 5 стадий, для перехода между которыми компания должна преодолеть соответствующий «кризис».

В своей модели Грейнер выделяет следующие «кризисы – стадии»:
Кризис лидерства. Рост через креативность

Кризис автономии. Рост через директивное руководство
Кризис контроля. Рост через делегирование

Кризис волокиты. Рост через координацию Кризис «ЧЕГО?». Рост через сотрудничество

Главной целью всей работы было не сколько изучение жизненного цикла организации, сколько изучение способов управлять жизненным циклом. В работе рассмотрены 2 метода, посредством которых жизненный цикл поддается изменению.

По И.Адизесу, на каждом этапе развития компании требуется определенный стиль лидерства, в противном случае это может привести к тому, что компания начнет стареть раньше. Ицхак Адизес очень подробно раскладывает жизненные циклы организации, деля их на короткие периоды. Компания может стареть по двум причинам: потеря гибкости или усиление контроля. Согласно метода Адизеса, на каждом этапе компания должна придерживаться определенной стратегии. Каждая компания имеет свою организационную структуру. Она то и определяет стратегию компании, поскольку именно структура должна соответствовать направлению, которое выбрала организация. Структура влияет на стратегию потому, что структура отражает относительные личные интересы, а структура интересов влияет на появляющуюся стратегию. На каждом этапе развития компании основателям стоит придерживаться определенной стратегии, чтобы повлиять на то, как проходит жизненный цикл.

На этапе младенчества компании следует сформировать внутренний «совет директоров», состоящий из членов команды за исключением юристов и бухгалтеров. Они, будучи типичными администраторами, наверняка будут делать упор на целевые показатели, что может влиять на снижение предпринимательской активности лидера. С помощью такого совета директоров основатель получит необходимую эмоциональную поддержку, что позволит ему справиться с кризисами.

На этапе высокой активности первое, что следует – развивать навыки командной работы. Это поможет в дальнейшем развить и уменьшить потребность в административных системах. Чего не следует делать на этом

этапе? Заниматься слишком многими проектами, определить приоритеты и сфокусироваться на них. Это поможет компании стать более продуктивной, чтобы перейти на следующий этап.

На этапе юности. Чтобы избежать преждевременного старения компании, ее менеджмент прежде всего должен выработать миссию (определить, не только «что следует делать», но и «чего не следует»), и только затем можно заниматься реструктуризацией.

На этапе упадка нужно вычислить причину старения. Если дело в функциональности организационной структуры, то необходимо пересмотреть видение и приступить к децентрализации, чтобы создать новые центры прибыли и правильно перераспределить людей. Если причиной является ментальный возраст руководства, единственный выход – поменять топ-менеджеров на более ментально молодых людей. Если причина кроется в воспринимаемой доле рынка, то компании стоит переопределить свою рыночную долю.

Лечение на этапе ранней бюрократизация безальтернативно: оно требует экстренного «хирургического» вмешательства. Продать неприбыльные подразделения, чтобы максимально сократить отток денежных средств – главная задача, которая стоит перед лидером. Реабилитация компании-бюрократа потребует немало усилий, чтобы преодолеть сопротивление людей. Шоковая терапия в виде угроз увольнения, ультиматумов болезненна и неэффективна. Гораздо действенней оказывается лечение на разных уровнях организации путем применения разнообразных терапевтических мер под руководством организационного терапевта.

Второй метод управления жизненным циклом компании – QFD – метод. Этот метод управления жизненным циклом основывается на управлении жизненным циклом товара.

Основной подход этого метода заключается в том, чтобы отслеживать изменения «среды» и направлять свои силы на реакцию этих изменений.

Во второй главе «Анализ управления жизненным циклом организации в ООО ЗЕТ» был проведен анализ компании и ее жизненного цикла. Компания ООО «ЗЕТ» занимает часть рынка клининговых услуг. На территории Саратова есть несколько ключевых игроков в этой сфере, с которыми компания успешно конкурирует. Основная особенность этой сферы – схожесть продукта. Все компании предоставляют один и тот же продукт, точнее один и тот же результат, чистоту. Поэтому компании конкурируют по 2 основным критериям – скорость и качество работ. Компания ООО «ЗЕТ» находится на рынке более 12 лет. При этом обладает достаточно небольшим управленческим штатом – 3 чел, и штатом рабочих сотрудников – примерно 13 чел. Оборот компании за месяц составляет примерно 300 тыс. В компании нет четко разделенных функций сотрудников, при появлении новой задачи – она отправляется одному из сотрудников. Отсутствует четкий и систематический контроль движения денежных средств, из за этого случаются кассовые разрывы. Компания попала в ловушку основателя, при которой руководитель задействован во всех процессах, начиная от стратегического управления и планирования, заканчивая непосредственно уборкой.

Исходя из предоставленных данных можно легко предположить, что компания находится на этапе роста. На этапе высокой активности – согласно модели И.Адизеса. На этапе кризисе – контроля – согласно модели Л.Грейнера. Оба эксперта сходятся в том, что рост на данном этапе для компании возможен через работу с командой и делегирование. Для руководителя в этом и состоит основная сложность – передать часть своих полномочий и обязанности остальной части рабочего штата, оставив за собой контроль за самыми важными областями бизнеса и предоставив себе больше времени на то, чтобы заниматься стратегическим развитием компании.

В третьей главе «Направления совершенствования управления жизненным циклом в ООО ЗЕТ» были предложены основные направления, которые могут помочь компании выйти на следующий «уровень». Первое направление развития – массовый набор персонала. Компания находится на

стадии высокой активности – продукт пользуется большим спросом. Основное затруднение для компании тут – отсутствие достаточного количества исполнителей. Клинеры не всегда качественно и ответственно подходят к выполнению своих работ, поэтому часто приходится проводить проверку работ досконально. Из-за сложности работы – персонала не хватает, большая часть уходит. Поэтому компании приходится постоянно быть наготове. Заказы есть – нет клинеров. Поэтому первое направление улучшения – массовый набор клинеров. На первых порах компании не придется нести больших затрат на реализацию этого мероприятия, все сводится лишь к выкладке большого количества объявлений и передаче ответственности за набор соответствующему менеджеру. За счет того, что компания очень качественно оказывает услуги – она имеет огромный потенциал роста, который на данный момент ограничен лишь отсутствием достаточного количества рабочего персонала. Второе направление для развития компании – выведение руководителя из бизнеса.

Эти два мероприятия пересекаются между собой. Компания находится в ловушке основателя, руководитель задействован в каждом процессе, если будет внедрен массовый набор персонала, то руководитель полностью «утонет» в контроле. Поэтому следующее направление развития компании – выведение руководителя из бизнеса, посредством найма линейного руководителя. Затраты на внедрение этого мероприятия заключаются в найме соответствующего человека и уделении времени на его обучение. Также вероятна ситуация, что руководитель адаптируется под такое количество контроля, не предоставив это менеджеру, в таком случае, к сожалению, компании придется повторить этот этап еще один или несколько раз. И как итог, контроля будет настолько много, что руководителю придется обратиться за помощью, делегировав часть полномочий, либо полностью стать «рабом» своего же бизнеса

Заключение. Главной задачей проделанной работы было знакомство с жизненным циклом организации ООО «ЗЕТ» и предложение возможных способов управления.

На основе проведенного анализа, были выявлены слабые места компании, которые не давали ей расти и предложены пути их совершенствования.