

Теоретичні підходи до визначення ефективності організації

У сучасному світі для виживання в довгостроковій перспективі підприємству необхідно змінюватись відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому зростає необхідність у виділенні певних закономірностей розвитку, характерних етапів та визначенні певних критеріїв розвитку.

In existent world's conditions for long-term and stable development enterprises have to change upon requirements of internal and external environments. So increasing an importance to divide some rules of the development, some stages and definition some criteria of the development.

Ключові слова: розвиток, етапи розвитку, ефективність, критерії ефективності

Key words: development, development stages, efficiency, criteria of the efficiency

З появою і розвитком різних підходів до визначення ефективності діяльності організацій, постала необхідність в комплексному визначенні сутності розвитку організацій з плином часу. У сучасних умовах постає проблема продовження життєвого циклу організації. При розгляді цієї проблеми науковці керуються еволюційними теоріями розвитку організацій, що базувалися на закономірності проходження певних стадій розвитку будь – яким підприємством.

Одні з найпоширеніших моделей розвитку організації розроблені в США в період 1967 – 1983 рр: моделі А. Дауна, І. Адізеса, Л. Грейнера та ін.

Однією з найперших з'явилась модель А. Дауна „Рушійні сили зростання”, згідно якої організації проходять три основних етапи: боротьба за автономію – виникає ще до формальної появи самої організації і продовжується на початкових етапах діяльності організації; стрімке зростання – спостерігається швидке розширення організації за допомогою

креативного підходу та впровадження інновацій; уповільнення – уточнення правил, формалізація процедур, підвищення контролюючих функцій. [1].

Розглянемо ще дві найбільш популярні моделі того періоду: модель Л. Грейнера та модель І. Адізеса.

За час свого існування еволюційна модель Л. Грейнера не зустріла істотної критики і базується на тому, що організація закономірно змінюється під впливом певних подій, внаслідок чого і проходить в своєму розвитку певну кількість етапів, переживаючи на межі кожного з них певну кризу, шляхом подолання якої організації переходять на якісно новий етап. Таких етапів п'ять, а отже і п'ять криз, а саме:

1. Зростання через креативність – криза лідерства. На даному етапі відбувається формування та втілення в життя ідеї створення підприємства, постає необхідність у чіткому директивному управлінні.

2. Зростання через директивне керівництво – криза автономії. Для даного етапу характерним є формування організаційної структури, чіткої системи мотивації та контролю, зростає потреба у делегуванні повноважень.

3. Зростання через делегування – криза контролю. На даному етапі постає проблема створення соціальної підсистеми, зростає необхідність координації дій за для досягнення цілей розвитку організації.

4. Зростання через координацію – „криза проволочок”. Для даного етапу характерними є надмірний розвиток систем контролю та віддаленість від споживачів.

5. Зростання через співробітництво – криза. Для даного етапу характерною є загальна криза управління, вихід з якої може відбутися шляхом злиття, поглинання або всеохоплюючої перебудови організації, проте вихід з кризи на даному етапі Грейнер вважав малоймовірним, хоча і можливим.

І. Адізес у своїй роботі „Теорія життєвих циклів організації” проводить аналогію між організаційним розвитком та розвитком біологічного організму. Згідно І. Адізеса організація проходить наступні етапи розвитку:

зародження – формулювання ідеї створення підприємства; дитинство – безпосереднє створення організації; пізнє дитинство – організація починає отримувати прибуток; юність – формування організаційної структури компанії, делегування обов'язків; розквіт – чітка структура організації, налагоджена система мотивації та контролю; стабілізація – відсутність нових розробок, проблема комунікацій в організації; аристократизм – розвиток систем контролю, поява традицій, залучення до діяльності венчурних компаній; рання бюрократизація – поява структурних конфліктів, перші ознаки віддаленості від споживачів; пізня бюрократизація – складна система стандартизованої звітності, правил та процедур, концентрація на внутрішніх проблемах, неспроможність адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища; смерть – масовий відтік клієнтів.

У 1970-ті рр. знайшла своє поширення і концепція органічного еволюційного розвитку, розроблена голландським вченим Б. Лівехудом, згідно якої на кожній стадії розвитку підприємства є певна домінуюча підсистема, яка і визначає подальший розвиток підприємства. Для першої стадії розвитку – піонерської фази – розвиток організації детермінується розвитком системи управління, для другої стадії – фази диференціації – подальший розвиток організації залежить від технічної підсистеми, для третьої стадії – фази інтеграції – характерна концентрація на розвитку соціальної підсистеми, для четвертої стадії – асоціативна фаза – притаманний розвиток через співробітництво.

Серед сучасних еволюційних теорій розвитку організації можна виділити такі: модель Є. Ємельянова та С. Поварніцина, модель життєвого циклу підприємства з точки зору грошового балансу підприємства, модель фазових трансформацій бізнесу, модель корекції бізнес-систем, еволюційна теорія виживання організації.

Модель Є. Ємельянова та С. Поварніцина базується на проходженні підприємством наступних етапів: „тусовка” – початок роботи, неформальні відносини; „механізація” – розподіл обов'язків за функціональним

принципом, стандартизація та уніфікація процесів; „внутрішнє підприємство” – делегування повноважень; „управління якістю” – розвиток ідеології „внутрішнього клієнта”, тобто кожний підрозділ підприємства стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших; етап „розпад” – концентрація на внутрішніх проблемах, неспроможність адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, масовий відтік клієнтів. [2]

Згідно моделі життєвого циклу підприємства з погляду грошового балансу підприємство проходить наступні стадії [3]:

1. Виникнення (Важка дитина):

- купівля технології;
- початковий набір персоналу;
- виникнення організаційної структури;
- залучення первинного капіталу;

2. Розвиток (Зірка):

- освоєння технології;
- зростання чисельності персоналу;
- зростання і ускладнення організаційної структури;
- зростання економічних показників;

3. Стабільність (Дійна корова):

- заміна технології;
- стабільний склад персоналу;
- стабільність підприємства;
- стабільність економічних показників;

4. Спад (Корова):

- застарівання технології;
- зниження ініціативності та чисельності персоналу;
- скорочення та спрощення організаційної структури;
- зниження економічних показників;

5. Ліквідація (Собака):

- списання та продаж технологій;
- масове звільнення працівників;
- фінансове банкрутство;
- початок ліквідаційних процедур

Розроблена VCG, модель фазових трансформацій бізнесу, заснована на управлінні бізнес-ідеєю і включає наступні стадії: фаза управління бізнес-ідеєю - формулювання та втілення в життя бізнес-ідеї, початок роботи організації; фаза управління функціями: формалізація та створення структур за лінійно – функціональним принципом, фаза управління процесами – делегування повноважень, об'єднання персоналу за ознакою результату діяльності, диверсифікація; фаза управління мережами - координація; фаза управління нематеріальними активами - синергія та співробітництво у формі створення альянсів та управління нематеріальними активами шляхом франчайзингу.

Модель корекції бізнес-систем розглядає як головний спосіб збереження бізнес-системи здатність управляти процесом перетворення початкової бізнес-ідеї. Згідно даної моделі підприємство проходить у своєму розвитку дві головні стадії: кількісний етап – консервативний етап розвитку, всі ресурси направляються на нарощування обсягів виробництва, основна мета – їх максимальне збільшення, можливі зміни організації бізнес-системи не носять радикального характеру; якісний етап – це новаторський етап розвитку, з нього починається „старіння” бізнес-ідеї. Каталізатором переходу від однієї стадії до іншої є суттєві розбіжності між тим, якою повинна бути організація і тим, якою вона є. Згідно даної моделі, підприємство „не помирає”, „помирає” тільки його початкова бізнес-ідея. [4]

На сучасному етапі, однією із найпопулярніших еволюційних теорій є теорія виживання організації в умовах „структурних зрушень”, в основі якої знаходяться наступні положення: спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі ніж диверсифіковані, проте менш життєздатні; з плином часу рентабельність має тенденцію до зменшення; з віком „смертність”

організацій має тенденцію до зменшення. Автори даної теорії вважають, що у будь-якій організації відбувається боротьба між силами, що зацікавлені у підвищенні ефективності її діяльності та в її виживанні. На перших етапах розвитку після створення організації ефективність відіграє ключову роль, проте з плином часу організація входить у період „потрясінь”, коли з найбільшою силою проявляються антагоністичні інтереси різних груп в та поза підприємством. У відповідності до цієї моделі, кожна організація направлена на „потрясіння”, а не на підвищення ефективності. Проте дану тенденцію можна змінити, якщо керівництву вдасться протистояти силам, що підштовхують організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних нововведень, екстерналізації зайнятості, злиття та поглинання. [5, с.24-25.]

Незважаючи на велику кількість розробок, теорій, моделей, більшість експертів погоджуються з тим, що жодна з них не є універсальною моделлю. Виходячи з цього, у загальному вигляді, згідно представлених основних еволюційних теорій, організація проходить 4 загальні етапи розвитку: початок функціонування, зростання, спад, застарівання та згортання діяльності (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика етапів розвитку організації

Етапи розвитку	Критерії ефективності	Можливі проблеми	Шляхи подолання
1. Початковий етап діяльності	прибуток, витрати на одиницю продукції	відсутність „свого” клієнта, перенавантаження керівника внаслідок виконання ним всіх управлінських функцій одноосібно	зміна початкової бізнес-ідеї, детальне планування та прогнозування, делегування обов’язків
2. Етап зростання	формування організаційної структури, розробка систем мотивації і контролю, координація для досягнення цілей	надмірна централізація	делегування обов’язків

	організації, технічна підсистема		
3. Етап зрілості або спаду	розвиток соціальної підсистеми, інновації	проблеми комунікації в організації, відсутність розробок, проблеми контролю	побудова нової системи мотивації та контролю персоналу, оновлення технологій
4. Етап застарівання та поступового згортання діяльності	співробітництво, ефективність управління нематеріальними активами	концентрація на внутрішніх проблемах, відсутність інновацій, масовий відтік клієнтів	„психологічна” перебудова організації, зміна початкової бізнес-ідеї

Розроблено автором

Розглядаючи розвиток організацій з позицій економічної ефективності можна визначити наступну послідовність етапів, що представлені у табл..2.

Таблиця 2

Характеристика етапів розвитку організацій з точки зору економічної ефективності

Етапи розвитку	Критерії ефективності	Можливі проблеми	Шляхи подолання
1. Зародження	Динаміка росту продажу, час окупності інвестицій.	У сфері фінансового забезпечення, управління – через відсутність чіткої організаційної структури та розподілу обов'язків.	Співпраця з фінансовими установами з метою залучення позикових коштів, введення штатного розкладу.
2. Зростання	Динаміка росту долі ринку.	Неможливість задовольнити весь попит, неналежна координація між підрозділами організації	Налагодження координації між підрозділами організації – введення додаткових рівнів управління, введення систем мотивації та контролю.
3. Зрілість	Задоволеність споживачів,	Висока собівартість продукції,	аутсорсинг, оффшорінг, соціальне

	Динаміка зміни кількості постійних клієнтів	зменшення рівня прибутку, нездатність до впровадження нових продуктів, реалізації нових ідей.	партнерство, співпраця з науковими установами та учбовими закладами з метою залучення молодих кваліфікованих кадрів.
4. Старість	Динаміка росту долі прибутку отриманого від діяльності безпосередньо не пов'язаної з виробництвом.	Несвоєчасне реагування на бажання споживачів, Втрата клієнтів.	франчайзинг, купівля інших компаній або злиття.

Розроблено автором

Отже, необхідність змін з плином часу виникає не зважаючи на обрану підприємством політику, цілі, умови та принципи розвитку. Проте, від того як будуть впливати ці зміни на організацію і залежить тривалість її існування та ефективність. Узагальнюючи всі вище перераховані підходи та моделі розвитку організацій в часі та характеризуючи ефективність кожного із них, можна зробити висновок, що виживання та ефективність діяльності підприємства, в першу чергу, залежать від періодичної та запланованої зміни цілей, персоналу (кадрового складу) та підходів до управління організацією.

Література:

1. Ивашковская И.В. «Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации»// Российский журнал менеджмента. – 2004. - №4. – с. 19-34.
2. «Три модели жизненных циклов и развития организации», А.Н. Дятлов http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_3899/
3. «Анализ и моделирование кризисных точек развития предприятия» Ю.В. Иванов http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_4102/
4. Гапонов С. Трансдисциплинарный аспект стратегического планирования и управления бизнесом - метод коррекции бизнес-систем. (доклад к семинару `Брендархитектура: создание и управление брендом`, Москва, октябрь 2004 года). - М., 2004.
5. Щекин Г.В. «Основы кадрового менеджмента»: Учебник. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280с