

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА СТАДИИ УПАДКА

В статье проводится анализ функционирования организаций на стадии жизненного цикла «упадок», основные проблемы и ошибки менеджмента, приводящие к этой стадии, предлагаются пути устранения этих ошибок, план дальнейшего развития организации.

Ключевые слова: жизненный цикл, стадия упадка, проблемы и перспективы развития, РАЕІ, менеджмент.

Для организации эффективного управления компанией на стадии упадка необходимо своевременно анализировать финансовую деятельность и правильно определять стратегические цели, характерные для данной стадии жизненного цикла. Грамотный выбор стратегии поведения способствует замедлению фазы старения на предприятии. «Компании функционируют в условиях постоянных изменений. Изменения происходят как во внешней, так и во внутренней среде. В этой связи компании вынуждены определять, за счет каких конкурентных преимуществ можно сохранить позиции на рынке, учитывать предпочтения потребителей, предоставлять требуемые виды продукции и услуг и при этом обеспечивать эффективность деятельности» [3].

«Упадок организации (organizational decline) употребляется при определении условий, при которых в течение определенного периода наблюдается существенное и абсолютное сокращение ресурсов организации. Упадок организации часто ассоциируется с негативными изменениями в окружающей среде, поскольку сокращаются масштабы ее деятельности в определенных сферах» [2, с. 402].

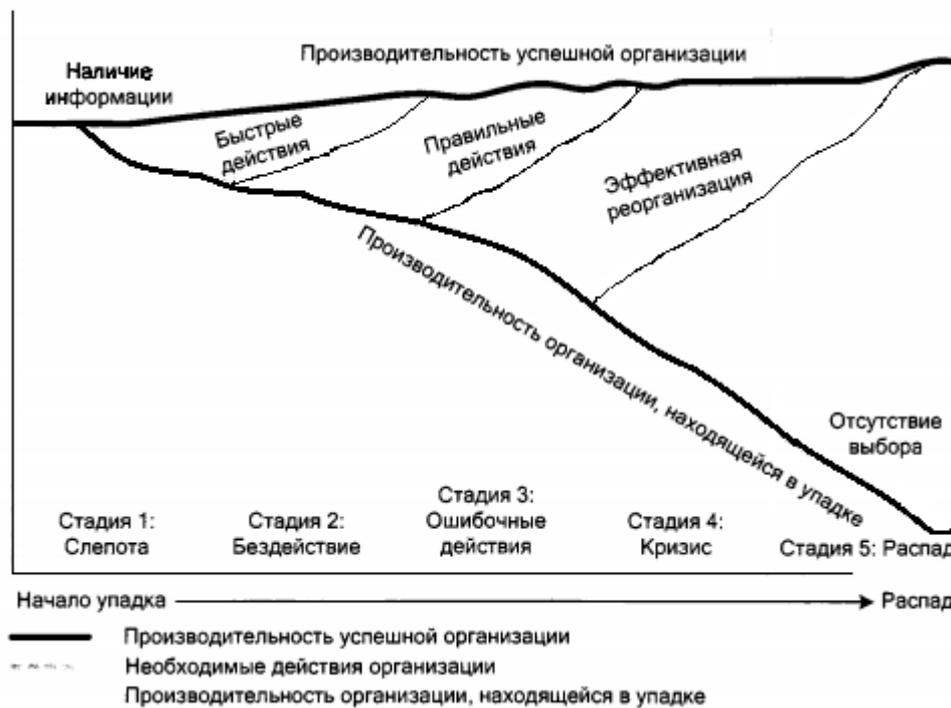
Наглядно увидеть изменения в компании на стадии упадка можно на примере компании «WorldCom». Данная компания занимала вторую по величине долю на американском рынке телефонной связи и обеспечивалась выше половины интернет-трафика в США. Однако в июле 2002 года неожиданно для мира объявила о своём банкротстве и как результат инвесторы потеряли 180 млрд долларов. Основной причиной краха такой, на первый взгляд, компании называют быстрый рост и неэффективный контроль: кризису в компании

* Мима Мария Юрьевна – старший преподаватель, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: mariyamima@mail.ru.

** Тарабрина Екатерина Алексеевна – студент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: tarabrina_k@mail.ru.

2000 года способствовал общий спад в телекоммуникационной индустрии, которые не были своевременно замечены и устранены [5].

Стадия упадка характеризуется проблемами деятельности, которые отражены в финансовых отчётах. Когда организация оказывается в последней фазе жизненного цикла организации, первые признаки старения проявляются в культуре. Организации очень важно заметить эти первые признаки на фазе «позднего расцвета» и искусственно продлить эту фазу. Р. Дафт в своём учебнике «Теория организации» представил «Модель стадий упадка», проиллюстрированной на рисунке.



Стадии упадка и снижения производительности

Данная модель иллюстрирует 5 стадий снижения производительности, которые можно проследить на крупной компании Arthur Andersen. Данная компания является крупной аудиторской фирмой, действовавшей на американском рынке до середины 2002 года.

1) Слепота. Данная стадия характеризуется наличием внешних и внутренних факторов, которые угрожают финансовому благополучию и требуют своевременного вмешательства со стороны компании. К данным факторам можно отнести слишком большой штат, отсутствие взаимопонимания между клиентами и компанией на этапе выполнения заказов и т.д. Для данной стадии характерно отсутствие внимания со стороны руководства к данным факторам. Решением данной проблемы может послужить разработка эффективных систем контроля и анализа ситуации, которые руководству своевременно вернуть организацию на прежний уровень производительности. Arthur Andersen в начале 2002 года чуть не погибла по причине «слепоты» руководства, не сумевшего распознать первые признаки

упадка. Аудиторы фирмы оказались втянуты и в сложные и противозаконные бухгалтерские махинации с Sunbeam, WasteManagement Inc. и Enron;

2) Бездействие. Для данной стадии характерно отрицание проблемы, несмотря на явные признаки снижения деятельности. На данной стадии руководству компании необходимо немедленно начать действовать, чтобы компания смогла адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. На примере Arthur Andersen: после гибели Enron в конце 2001 года, стали заметны признаки значительных трудностей. Менеджеры стали сопротивляться, полностью отрицая роль Andersen в этой проблеме. В ходе разбирательств юристы обнаружили, что тысячи электронных писем и документов, имеющих отношение к Enron, были удалены, руководство обязано было отреагировать на эту информацию;

3) Ошибочные действия. Для данной стадии характерно наличие серьезных проблемы в работе организации, которые уже невозможно игнорировать. Руководство организации на данной стадии уже не может допускать ошибок. Для стабилизации работы со стороны руководства организации необходимы значительные сокращения расходов. На примере Arthur Andersen: Для повышения значительно упавшей репутации компании, руководство обратилось к юристам. Однако стороны не смогли договориться о полномочиях и в результате возможности юристов по выводу компании из кризисной ситуации были сильно ограничены. После обвинения компании в сопротивлении правосудию, юристы настаивали на признании вины и как можно скорее завершить следственный процесс. Однако руководство, посчитав юристов некомпетентными, уволило их и отказалось от сотрудничества с руководителем Департамента юстиции. Этим шагом руководство компании пыталось добиться вмешательства представителей генерального прокурора. В результате компании удалось лишь настроить истцов против себя, держа их в неведении о своих намерениях;

4) Стадия кризиса. Данная стадия характеризуется неэффективными способами борьбы с ситуацией и паникой со стороны руководства. Единственный путь решения в такой ситуации – реорганизация. На примере Arthur Andersen: у руководства больше не осталось возможностей улаживания ситуации. Для предотвращения гибели компании были проведены переговоры Deloitte Touche и KPMG о приобретении части Andersen, но из-за разногласий между менеджерами и советом директоров Andersen переговоры не привели к успеху. Из-за значительных ошибок недели переговоров компании и правительства ни к чему не привели. В результате компания была признана виновной и была вынуждена заплатить значительный штраф. Компании пришлось прибегнуть к массовому увольнению и в результате сокращения на предприятии осталось 2 тыс. сотрудников из 85 тыс. работавших до кризисной ситуации.

5) Стадия распада. Для данной стадии характерна необратимость. Компания теряет свои рынки и репутацию, капитал значительно истощается. Единственная стратегия на данной стадии – закрытие. На примере Arthur Andersen: судебный процесс крайне негативно сказался на репутации компании, что привело к повальному опустошению клиентской базы, снижению доверия к международным филиалам и приблизило компанию к распаду.

Негативный пример из практики, когда одна из ведущих аудиторских фирм была за полгода уничтожена несвоевременным реагированием со стороны руководства компании на признаки упадка.

При своевременном обнаружении проблемы менеджеры организации могут разработать план действий, способный замедлить старение или омолодить организацию для возвращения в фазу «Расцвета». Организации необходимо стремиться к стадии «Расцвета» и прилагать все усилия для удержания в ней. Замедлить старение и вернуться в фазу «Расцвета» возможно только при появлении данных признаков. Когда признаки становятся заметны всем, организация перешагнула точку возврата к прошлой фазе.

Первые признаки старения появляются по одному в разные периоды времени в фазе «Поздний расцвет». Возникают они крайне редко и кажутся не существенными, не способными нанести вред организации, но без профилактики данных симптомов может быстро наступить смерть организации.

На этапе старения организация стремится избегать рисков, направляя оставшиеся силы на внутренний маркетинг. Данные факторы влекут за собой изменение культуры организации. Организации на этапе старения рассчитывают на бездействие сотрудников и поощряют их за это. Когда сотрудники организации пытаются действовать, то они порождают волнения и неопределённость, которую организации на данном этапе стремятся избежать. В таких организациях сотрудники, питающиеся руководством и не «поднимающие волн» получают премии и продвижение по службе, а сотрудники «поднимающие волны» отторгаются организацией. Состояние рабочего процесса в данных организациях считается застойным.

«Растущие компании создают новые потребности. Они имеют собственное видение. Пока им не докажут их неправоту, они считают себя правыми. Стареющие компании используют проверенные потребности. Они не приемлют риска и проявляют скептицизм» [1, с. 94].

На этапе старения в организациях власть концентрируется в финансовом и юридическом отделе. Главная цель этих отделов – уберечь компанию от серьёзных ошибок. Система управления является централизованной, линейные отделы теряют свою власть. Данная система управления представляет собой власть сотрудников, которые не несут ответственности за конечный результат над сотрудниками, непосредственно отвечающими за процесс производства. Сотрудники организации на этапе старения чётко знают свои обязанности, но их полномочия не определены. Для организаций на этапе старения характерно появление комиссий, которые ещё больше размывают границы власти в организации. В итоге сотрудникам выдаются обязанности, но они не имеют возможностей для их выполнения. Даже директора осознают, что не имеют полномочий осуществить проведение необходимых преобразований.

Неопределённость полномочий является первопричиной организационного паралича в организации. В виду ограниченных полномочий, необходимые решения не могут быть реализованы в кратчайшие сроки, что негативно сказывается на процессе производства. Сложившаяся ситуация порождает условия

для скрытой внутренней борьбы, что снижает конкурентное преимущество организации на рынке.

Когда организации, действующие в условиях государственной бюрократии, лишаются полномочий, то она относится к типу «тяжелобольных» и быстро умирает от старости. В таких организациях отсутствует чёткое понимание того, кто должен предпринимать усилия по замедлению старения организации. Если по итогу организация не реагирует на стимулы и не осуществляет действия по замедлению старения, то она превращается в «политическую помеху» и умирает.

Стареющие организации не могут фокусироваться на эффективности в виду отсутствия гибкости. Менеджеры таких организаций следуют за организацией, а не сами задают ей направление, пытаются найти что-то хорошее в этом следовании. Для сохранения имиджа организации менеджеры стремятся максимизировать продуктивность путём сокращения издержек, и всё меньше внимания уделяют росту продаж.

Менеджеры стареющих организаций стремятся сменить руководство, что, по их мнению, должно омолодить компанию. Данное мнение является ошибочным. Новое руководство может повлиять на результаты организации только на фазе роста. В организациях на этап старения власть сосредоточена в «системе» и новое руководство сможет внести изменения в организацию только при внесении изменений в систему, а такие изменения требуют большого количества времени. Без изменения системы смена руководства не приведет ни к какому результату. Культуру организаций на этапе роста формируют менеджеры организации, а на этапе старения культура организации формирует поведение менеджеров. Менеджеры для стареющей организации подбираются исходя из желаний сотрудников и руководства.

В организациях стареющего типа изменение ассортимента, цен на продукцию, маркетинга являются лишь способами временно слегка сгладить кризисную ситуацию, но не способны решить её.

Каждый этап жизненного цикла организации характеризуется определённой целью организации. Когда организация преодолевает фазу расцвета, то прибыль становится детерминистской целью, а сбыт – принудительной. На этапе старения потребителям уделяется всё меньше внимания. Менеджеры, вместо удовлетворения потребностей клиента, зарабатывают деньги с помощью анализа хозяйственной деятельности и отклика на краткосрочные изменения фондового рынка. Основная цель организации на этапе старения является в увеличении прибыли и выживании. При принятии решений решающий голос имеют внешние заинтересованные группы, а не внутренние.

Со стороны собственников на этапе старения характерно прекращение инвестиций и требование получения денег. Это объясняется необходимостью увеличения вложения денежных средств в распадающуюся систему компании. Собственники пытаются защитить себя от убытков и стремятся вернуть свои средства.

На этапе старения менеджеры ведут политику, направленную на максимизацию прибыли – сокращаются расходы на рекламу, отсутствуют меры

по стимулированию сбыта, не проводятся исследования и не внедряются новые разработки. Изменения происходят и в штате компании. Сотрудники, выступающие за инновации и получение результата в будущем, так как культурный климат не поощряет прибыль в долгосрочном периоде.

По мере старения временной горизонт организации приобретает краткосрочную ориентацию.

Для данного этапа жизненного цикла характерно: быстрое снижение рыночной доли, доходы значительно снижаются, спрос становится неэластичным. Первым неверным шагом, который совершают все компании оказавшись на грани смерти, является увольнение руководителя отдела маркетинга. Данное решение менеджеры организации объясняют неверным выбором руководителя отдела маркетинга рынка для продукта. Следующих увольняют разработчика стратегии компании и главного инженера. По мнению менеджера, проблема кризиса в компании устаревшая стратегия и технологии. В компании царит паранойя, ценные кадры увольняют один за другим и в результате становится банкротом или превращается в бюрократическую организацию, субсидируемую государством.

Исходя из вышеизложенного описания поведения организации на стадии жизненного цикла «Упадок» можно сформировать эффективную стратегию по возвращению организации на стадию жизненного цикла «Ранний расцвет». Ведь главными причинами старения организации являются утрата гибкости и чрезмерный контроль.

По мнению И. К. Адизеса, «для того, чтобы организация была эффективной и продуктивной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, она должна исполнять четыре управленческие роли: РАЕИ» [1, с. 222].

1) «(P)roducing – производство результатов, обеспечивающих результативность организации. Она требует быстрых и решительных действий, основанных на знании технологий и способности к смелым действиям по реализации. Суть этой роли заключается в вопросе «Что должно быть сделано?»;

2) (A)dministrating – администрирование, обеспечивающее эффективность организации. Эта функция обеспечивает организации эффективное исполнение её миссии. Она включает в себя координирование, распределение обязанностей, отслеживание процесса, контроль и руководство;

3) (E)ntrepreneuring – предпринимательство, требующееся для осуществления изменений. Оно определяет направление, которое организация должна избрать, чтобы достигнуть желаемого изменения. В рамках этой роли осуществляется прогноз направлений и разработка стратегий для адаптации организации в бурно и непрерывно изменяющейся среде;

4) (I)ntegrating – интеграция людей в организацию ради ее жизнеспособности и эффективности в долгосрочной перспективе. При выстраивании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – обеспечить совместную работу людей в команде, а не по отдельности» [4].

Организация должна стремиться в полной мере осваивать эти роли. Для максимально длительного удержания компании на стадии расцвета она должна не допускать ослабления ни одной из ролей. Большинство организаций стре-

мится развивать по одной роли вместо равномерного сбалансированного развития всех четырёх ролей (данное развитие именуется движением по оптимальному пути). Данный путь является ошибочным, так как при возникновении кризисной ситуации у компании могут возникнуть аномальные или даже патологические проблемы.

В книге И. К. Адизеса «Управление жизненным циклом корпорации» рассмотрена методика, основанная на внешней и внутренней интеграции. Внешняя интеграция – показатель того, насколько хорошо организация интегрирует свои способности с возможностями, предоставленными рынком. Внутренняя интеграция – степень развитости культуры организации. Внутренняя и внешняя интеграция на предприятии является необходимыми и должны быть развиты равномерно. Если больше развита внутренняя интеграция, то у сотрудников появляется недоверие к системе, а если внешняя интеграция – разрабатывается безупречный план действий, который так и не реализуется на практике. Программа, разработанная И.К. Адизесом, направлена на разработку синхронности внешней и внутренней интеграции.

«Симбергетическая методология – процесс, который повышает осознанность взаимосвязей и обеспечиваемые ими выгоды, и одновременно синергетический процесс, в котором интегрированное и правильно взаимосвязанное многообразие дополняется потенциалом роста» [1, с. 228].

Для обеспечения успешности организации необходимо соответствие внешнего и внутреннего маркетинга. Чем меньше сил организация затрачивает на внутренний маркетинг (например, убеждения сотрудников друг друга в правильности идеи), тем больше её интеграция с рынком. Организация, которая равномерно интегрирована и внутренне и внешне находится на стадии расцвета.

И. К. Адизес в своей книге утверждает, что эффективным решением смены стадии жизненного цикла с падения на рост является учёт непредвиденных обстоятельств.

Эффективным лечением на стадии упадка является восстановление внешнего вида организации и последующая децентрализация. Большая группа разноплановых специалистов организации получают задания, жёстко ограниченные по времени выполнения. Эти задания способны пробудить предпринимательскую деятельность, необходимую для осуществления изменений.

Главной проблемой внедрения данной методики на предприятии – сложность адаптации организации к новому стилю менеджмента, а также ментальный возраст, определяемая организацией относительная доля рынка, структура организации и стиль руководства. Если причиной упадка организации является ментальный возраст, то необходимо на место топ-менеджеров нанять молодых специалистов. Если проблема в определяемой доли рынка, то необходимо переопределить миссию компании. Если причиной упадка является функциональность её организационной структуры, то эффективным решением является реструктуризация.

Таким образом, для выбора эффективного пути возвращения со стадии упадка на стадию расцвета необходимо правильно определить источник проблемы и применить рекомендованное решение в соответствии с ним.

Список использованной литературы

- 1) Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. – М. : Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 512 с.
- 2) Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
- 3) Егорова А. В. Критерии выбора метода управления затратами на предприятиях промышленности строительных материалов / А. В. Егорова // Экономические науки. – 2014. – № 10 (119). – С. 79–83.