

УДК 605.016.3

УПАДОК ОРГАНИЗАЦИЙ

Климашева А.Д.

Студент-магистрант,

Санкт-Петербургский государственный университет,

Санкт-Петербург, Россия

Кокум А.М.

Студент-магистрант,

Санкт-Петербургский государственный университет,

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

В статье проведен анализ такого явления, как упадок организации. Были выявлены источники упадка и его основные стадии. Приведена характеристика каждой из стадий с рекомендациями по восстановлению положения на рынке.

Ключевые слова: упадок, жизненный цикл, теория организации, менеджмент, управление изменениями.

DECLINE OF ORGANIZATIONS

Klimasheva A.D.

The undergraduate student,

St. Petersburg State University,

Saint-Petersburg, Russia

Kokum A.M.

The undergraduate student,

St. Petersburg State University,

Saint-Petersburg, Russia

Annotation

The article analyzes the phenomenon of the decline of the organization. The sources of decline and its main stages were identified. The characteristics of each stage with recommendations for restoring the position of the company on the market are given.

Key words: decline, life cycle, theory of organization, management, change management.

Такой процесс, как упадок в организации рассматривался многими исследователями в работах по теории организации в течение последнего полувека.

Упадок – это процесс, происходящий в организации, когда менеджмент уже не может прогнозировать, анализировать, предотвращать действия, как внутренних, так и внешних факторов, которые ставят под угрозу существование компании в долгосрочной перспективе, а также каким-либо образом приспособливаться к данным изменениям.

Начало упадка возможно на любой стадии жизненного цикла: будь то стадия детства, роста, зрелости или старения. Например, Л. Грейнер в своих работах, посвященных жизненному циклу организации [2, с.38-40], говорил о кризисах после каждого периода расширения в эволюции организации, начиная от ее возникновения. И каждый пройденный кризис являлся результатом адаптации фирмы к изменяющимся условиям, позволяющей избежать упадка и распада. Стоит отметить, что большинство исследователей чаще всего всё же говорили об «уязвимости новизны» и большей вероятности распада именно новых, молодых организаций, аргументируя это тем, что со временем вероятность распада организации существенно снижается из-за приобретаемого менеджментом опыта.

Нельзя не сказать и о том, что требуется различать такие процессы, как упадок, сокращение деятельности и режим экономии. Данные процессы на практике достаточно похожи, но вместе с этим имеют четкие различия: режим

экономии – это защитные действия, принимаемые вследствие снижения эффективности (например, повышение рекламной активности, резкое сокращение затрат и т.п.), а сокращение деятельности – это, в свою очередь, сокращение кадрового состава, уменьшение объемов выпуска, объемов предоставляемых услуг. Режим экономии и сокращение деятельности являются так называемыми краткосрочными мерами для поддержания устойчивого положения и выживания организации на рынке в долгосрочной перспективе.

Говоря об упадке организации, различные исследователи выделяли различные его источники. У Ташмана, Ньюмана и Романелли [3, с. 35-42], например, выделялись: резкие изменения в отрасли, изменения жизненного цикла продукта, внутренняя динамика, а Уэттен [5, с. 360], в свою очередь, писал о таких источниках упадка, как организационная атрофия, незащищенность, недостаток легитимности и энтропия окружающей среды.

Уэйтсел и Джонсон [4, с. 96-108] разработали свою модель стадий упадка. Эта модель описывает упадок, как процесс, который состоит из нескольких этапов. Этапы характеризуют развитие проблем организации, сокращение внешней поддержки и соответствующие последствия для фирмы:

- 1) Стадия незамечания: организация неспособна предвидеть, выявить воздействия, которые ведут к ухудшению организационной системы, наблюдается начало упадка.
- 2) Стадия бездействия: менеджмент неспособен принимать решения о мерах восстановления – упадок становится заметным.
- 3) Стадия ошибочных действий: принимаемые решения ошибочны, некорректное исполнение решений.
- 4) Стадия кризиса: данная стадия является последним шансом на исправление сложившейся на предыдущих этапах тенденции (при благоприятной внешней среде медленное развитие разрушения).
- 5) Стадия разрушения: (если внешняя среда неблагоприятная, разрушение стремительное, если благоприятная - медленное).

Преодоление последствий упадка возможно на всех этапах, кроме стадии разрушения, так как в этот период сильная нехватка ресурсов препятствует восстановлению организации.

Кратко рассмотрим процессы, наблюдаемые в организации на каждой стадии:

1. Стадия незамечания. Как правило, на таком раннем этапе компании не замечают каких-либо неблагоприятных изменений внутренней или внешней среды, которые в дальнейшем могут угрожать существованию организации, игнорируются «индикаторы упадка» (избыточная численность персонала, диспропорция полномочий сотрудников, недостаток конкретных целей, страх перед трудностями и конфликтами, устаревшая организационная структура. Возможно затруднение вертикальных и горизонтальных коммуникаций – как результат, асимметрия информации между функциональными подразделениями.

Для определения того, находится ли организация на первой стадии упадка или нет, необходима разработка механизмов отслеживания и контроля для внешних сегментов, чтобы в дальнейшем сравнивать результативность организаций. Также необходимыми являются и внутренние мероприятия по анализу потенциальных изменений.

2. Стадия бездействия. На данной стадии наблюдается бездействие менеджмента при очевидных признаках снижения эффективности, таких как, например, снижение прибыли, объема продаж. Большая вероятность неверной интерпретации имеющейся информации, и как следствие, замедление с действиями по предотвращению проблем. На второй стадии достаточно часто бывает так, что руководство может убеждать партнеров и контрагентов в том, что все идет хорошо, возможно появление так называемого «творческого учета».

В этот период требуется разработка методов решения проблем и обсуждение долгосрочных перспектив развития, применение технологий по повышению качества взаимодействия и эффективности принятия решений,

обязательное выяснение причин расхождения плановых и текущих показателей.

3. Стадия ошибочных действий. На третьем этапе индикаторы снижения эффективности продолжают расти, даже несмотря на повышение внимания к проблемам со стороны руководства. Реакция на развивающийся упадок может отрицательно сказываться на способности менеджмента принимать качественные решения. Возрастает вероятность неверного понимания ситуации из-за тенденции к централизации принятия решений и уменьшению количества источников, из которых организация получает релевантную информацию. Проблемой современных организаций на данной стадии является то, что менеджмент зачастую предпочитает быстро реализуемые или локальные решения более творческим и долгосрочным. Решения, принимаемые в условиях стресса, обычно сводятся к поверхностным и некардинальным.

На стадии ошибочных действий можно применять временные краткосрочные стратегии режима экономии (как пример, сокращение персонала), но с той поправкой, что необходимо минимизировать отрицательные эффекты этих стратегий.

4. Стадия кризиса. Этот этап является результатом неудачных попыток решения проблем предыдущих стадий. Если внутренние проблемы организации могут «подтолкнуть» ее к упадку, начиная с самого раннего этапа, то внешний катаклизм может отправить компанию сразу на четвертый, минуя предыдущие.

Для возрождения компании на стадии кризиса предпринимается полная реорганизация и радикальное изменение курса. Требуются новые, радикальные изменения стратегии, структуры, идеологии и кадров, в том числе замена руководящего состава.

5. Стадия разрушения. Последняя стадия упадка является уже необратимой. Наблюдается истощение капитала, потеря рынков, репутации и уход ключевого кадрового состава, вследствие чего, организация

сталкивается с большими трудностями. Минцберг [1, с. 215] в своих исследованиях говорил о том, что если становится понятно, что организации упадка и окончательного разрушения не избежать, то повышается вероятность разрастания «всеобъемлющего конфликта». Основным условием более-менее положительного исхода на этой стадии является осуществление упорядоченного закрытия, которое позволяет минимизировать убытки и психологическое напряжение сотрудников.

Таким образом, рассмотрев последовательно стадии упадка организаций, можно утверждать, что избежать гибели компании возможно на любой стадии (кроме стадии разрушения), предпринимая и выполняя четкие и грамотно поставленные цели и действия. Только тогда, преодолевая возможные кризисы, приобретая необходимый опыт, в итоге в долгосрочной перспективе будет наблюдаться стабильность компании на рынке.

Библиографический список:

1. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг. – М.: Эксмо, 2009. – 464 С.
2. Greiner L. Evolution and revolution as an organization grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. - №50 (4). – P.37-46.
3. Tushman M., Newman W., Romanelli E. Convergence, upheaval: Managing the steady pace of organizational evolution / M. Tusman, W. Newman, E. Romanelli // California Management Review. – 1986. - №29 (1). – P. 29-44.
4. Weitzel W., Jonsson E. Decline of organizations: a literature integration, extension. / W. Weitzel, E. Jonsson // Administrative Science Quarterly. – 1989. - №34. – P. 91-109.
5. Whetten D.A. Sources, responses, effects of organizational decline / D.A. Whetten // The Organizational Life Cycle. – San Francisco: Jossey-Bass, 1980. – P.342-374.