

# К вопросу о специфике руководства организацией на разных этапах ее жизненного цикла

Николаева Марина Игоревна

Владимирский юридический институт ФСИН России

Концепция жизненного цикла организации возникла в середине 19 века. В научной литературе до настоящего времени ведутся дискуссии как по вопросу определения содержания этого понятия, так и относительно стадийности жизненного цикла, не существует и единой модели жизненного цикла организации. Причиной подобной ситуации является тот факт, что отдельные исследователи рассматривают разные проблемы (аспекты) менеджмента, и именно эти отдельные параметры и характеристики ложатся в основу разных моделей. Внимание к теориям жизненного цикла организаций, как было сказано ранее, обусловлено желанием изучить происходящие в организации изменения и научиться управлять ими. Это дает возможность прогнозирования развития организации, и предвидения ее будущего. Обобщенно жизненный цикл организации (ЖЦО) можно представить как ее предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходит организация (компания, фирма), и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Процессы перехода от одной стадии к другой являются закономерными и подчиняются определенным правилам и принципам. Немаловажную роль в протекании этих процессов, разрешении возникающих проблем играет фигура руководителя, его личностные и деловые качества управленца-профессионала.

Организация не является автономным механизмом, она существует во взаимодействии и под влиянием изменяющихся внешних условий. К таким факторам можно отнести, например, изменение законодательства, экономических условий, появление конкурирующих организаций. Успешное функционирование организации возможно лишь в случае своевременной и адекватной адаптации ее внутренних характеристик и структуры к современным динамично меняющимся внешним условиям. Руководитель организации, обладающий качествами лидера, планомерно и целенаправленно управляет процессами адаптации организации к внешним условиям среды. Как справедливо отмечает Д.В. Хмельник, «изменения, осуществляемые в управленческих структурах и деятельности институтов власти, обуславливают необходимость формирования нового типа руководителя, обладающего помимо профессиональных рядом социальных качеств, определяемых политическими, правовыми, нравственными нормами и ценностями. Особенность управленческой деятельности, специфика решаемых ею задач, сложность экономической ситуации в нашей стране вызывают потребность не только в специфичных профессиональных навыках управленца, но и в особых личных качествах, которые позволят ему вывести компанию на принципиально иной уровень, а также убедить коллектив в правильности выбранной стратегии» [4, С. 4].

Безусловно, на разных этапах жизненного цикла организации перед ее руководителем стоят разные задачи, детерминированные факторами внешней среды и внутренними процессами, происходящими в организации.

Прежде всего, необходимо определить, какая из многочисленных моделей жизненного цикла организации, предложенных в отечественной и зарубежной литературе, принимается нами для целей определения значимых качеств руководителя организации на разных стадиях (этапах) ее существования. Учеными предложены различные методы определения стадий жизненного цикла

---

с использованием различных переменных, однако рассмотрение этих вопросов не входит в предмет настоящей статьи. Полагаем, модель ЖЦО, предложенная еще в 1984 году Д. Миллером, и включающая в себя основные стадии жизненного цикла организации: создание (рождение), рост, зрелость, упадок (спад) [3, С. 24], оптимально подходит для характеристики качеств руководителя на разных стадиях развития организации и переходных этапах. Д. Миллер определяет стадии развития организаций через четыре параметра: стратегию организации, структуру, организационную среду и стиль принятия решений. Последняя стадия не обязательно должна завершаться ликвидацией организации — возможным считается ее возрождение или преобразование, иными словами — реорганизация.

Схожее представление о стадийности находим и в работах отечественных ученых. Так, Ю.С. Ованесова выделяет четыре стадии — «зарождение», «рост», «зрелость» и «спад» [2, С. 11].

На этапе создания (зарождения) организации главной задачей является достижение быстрого успеха, а целями — здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей коллектива, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой. Задачами руководителя являются формирование команды единомышленников, способных в условиях многочисленных проблем и рисков вывести организацию на следующий виток развития, создание в коллективе атмосферы сотрудничества. Специфика управления характеризуется также отсутствием четкого разделения обязанностей (функций) и вовлечение большинства сотрудников во все процессы организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу именно из-за некомпетентности и неопытности руководства.

Следующая затем стадия роста характеризуется, как правило, стремительным ростом компании, в то же время продолжает оставаться актуальной проблема завоевания рынка и закрепления на рынке, необходимо обеспечить конкурентоспособность выпускаемых товаров и оказываемых услуг, принять меры к формированию соответствующего имиджа компании. Требуют своего обновления цели, ради которых создавалась организация, создание системы планирования. Рост компании влечет за собой потребность в персонале, существенно увеличивается количество сотрудников, и руководитель уже не имеет возможности отслеживать качественный состав принимаемого на работу персонала, для этого необходимо создание и проведение специальной работы по подбору, оценке, мотивации персонала.

На смену неформальной организационной структуре приходит усложнение организационной структуры и бюрократизация с ее четкими многочисленными правилами; жесткая иерархия и централизации заменяет стихийную деятельность; появляется разделение обязанностей и распределение ответственности. Эти процессы, при всей их необходимости и целесообразности, неизбежно влекут за собой потерю гибкости, адаптивности организации к меняющимся внешним условиям, приводят к консерватизму, препятствующему инновациям.

Поскольку для многих российских руководителей характерен авторитарный стиль управления, как правило, в этих условиях руководители стремятся продолжительное время удерживать ключевые рычаги управления в своих руках, наблюдается их нежелание и неумение делегировать полномочия и ответственность. Многие руководители оказываются не в состоянии решить управленческие проблемы, которые возникают вследствие быстрого роста организации.

Следующая стадия — зрелость организации — является переломным этапом жизненного цикла, с которого может начаться движение организации к ее упадку. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Зрелость характеризуется состоянием, при котором компания еще сильна, но уже теряет гибкость,

---

поскольку происходит сокращение инноваций, не осуществляются изменения, не поощряется инициатива. Одной из наиболее острых проблем этой стадии является дальнейшее разрастание организационной структуры, которая оказывается не в состоянии оперативно и быстро достигать поставленных целей. Высокий уровень ее централизации и иерархичности приводит к снижению эффективности горизонтальных и вертикальных связей, медленным потокам информации, увеличиваются сроки решения отдельных задач, обостряется проблема согласования между подразделениями, снижается адаптивность организации к изменениям во внешней среде [1, С. 14-15]. Следствием разрастания численного состава персонала организации становится обособленность руководителя от рядовых сотрудников и проблем на низших и средних уровнях. На стадии «зрелость» для повышения гибкости организации руководителю важно пересмотреть стратегию и основные цели организации, разработать на их основе задачи для подразделений, связать систему мотивации персонала с уровнем достижения поставленных целей и задач. Следует своевременно корректировать организационную структуру, сокращать количество уровней иерархии, делегировать полномочия, поощрять работу команд. Также необходимы изменения в системе мотивации и организационной культуре, поощрение инициативы, создание атмосферы сотрудничества. Особое значение, наряду с традиционными методами материальной и социальной мотивации, имеет использование программы вовлечения сотрудников в процесс управления, например, посредством участия в различных общественных формированиях — Советах, комиссиях и проч.

Упадок (спад) организации предполагает восстановление тесного взаимодействия руководителя, возглавляющего компанию, и подчиненных для принятия мер по выводу организации из кризиса. На этом этапе все структурные элементы организации требуют обновления. Основные усилия руководителя должны быть направлены на то, чтобы сохранить организацию. Прежде всего, необходимо осуществить пересмотр стратегических целей и сформировать план антикризисных действий и финансового оздоровления, предусмотреть возможность экономии всех видов ресурсов, продажи неприбыльных активов, сокращения номенклатуры продукции. Если сохранение организации невозможно, следует принять непростое решение об использовании стратегии слияния или продажи компании.

Согласно теории И. Адизеса, для того, чтобы избежать попадания на нисходящую ветвь развития организации, необходимо на определенном этапе развития предложить новую бизнес-идею или принципиально модифицировать старую. Это позволит к моменту достижения стабильности и по мере исчерпания возможностей исходной бизнес-идеи иметь новую модель развития компании. Принятие подобных решений и ответственность за их реализацию целиком и полностью лежит на руководителе организации.

Практическое применение концепции жизненного цикла связано, прежде всего, с необходимостью определения на какой стадии развития находится организация в данный период времени. Особенность использования концепции жизненного цикла в управлении организацией заключается в том, что она позволяет определить, какие проблемы являются ключевыми для данной стадии и применять адекватные меры для их устранения. Лидерство, таким образом, в большей степени востребовано на этапах зарождения, роста и упадка, а руководство — на этапе зрелости организации.

#### **Список литературы:**

1. Борновалова Т.И. Методы управления деловыми организациями на различных стадиях жизненного цикла : автореф. дис. ... канд. эк. наук. М., 2008.
2. Ованесова Ю.С. Влияние стадии жизненного цикла организаций на эффективность IPO на развивающихся рынках капитала: автореф. дис. ... канд. эк. наук. М., 2013.

- 
3. Суслов Д.С. Управление знаниями на разных этапах жизненного цикла организации : дис. ... канд. экон. наук. М., 2014.
  4. Хмельник Д.В. Руководство и лидерство на различных этапах жизненного цикла организации : автореф. дис. ... канд. соц. наук. — М., 2009.