

**Бубенок Е. А.**

*кандидат экономических наук,  
Генеральный директор ООО БТК «60 канал»*

## **Обоснование роли внутреннего предпринимательства в качестве ведущего фактора обеспечения поступательного развития на основе анализа теорий жизненного цикла компаний**

*Анализ теорий жизненного цикла организаций убедительно показывает, что, по мере развития многие компании утрачивают предпринимательские качества, которые, в конечном счете, обеспечили само их существование. И если не принять своевременных управленческих мер по преодолению данной тенденции, они обречены на угасание и прекращение деятельности.*

*Ключевые слова: жизненный цикл организации, рождение компании, прекращение деятельности, предпринимательство, приоритет управления, живой организм.*

## **Justification of the role of internal business as the leading factor of ensuring forward development on the basis of the analysis of theories of life cycle of the companies**

*The analysis of theories of life cycle of the organizations convincingly shows that, in process of development many companies lose enterprise qualities which, finally, provided their existence. And if not to undertake timely administrative measures for overcoming of this tendency, they are doomed to fading and the activity termination.*

*Keywords: life cycle of the organization, company birth, activity termination, business, management priority, live organism.*

Наблюдая за динамикой возникновения, становления, развития и последующего упадка компаний, ряд зарубежных исследователей пришел к выводу о том, что независимо от различий в отраслевой или национальной принадлежности, возраста и прочих особенностей, проблемы развития, характер и динамика их проявления у тех или иных компаний оказываются очень схожими. В 60-х гг. прошлого века в США появилось и вскоре разошлось по миру представление об организации любого типа (фирме, банке, госучреждении, научном или учебном заведении, политической партии и т.п.) как о «квазиприродной самоорга-

низующейся системе, развивающейся по неким объективным законам» [1]. Динамическое преобразование организационных структур стали сравнивать с развитием живых организмов. Известный американский социолог Дж. Гарднер писал: «Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками» [2]. То есть жизнь, функционирование, тенденции развития производственных и социальных организаций любого типа зависят не только от желания и воли руководителей и усилий коллектива, но и от объективных законов эволюции. Со временем, в результате исследований было выдвинуто предположение, что организации, как и продукты / услуги, переживают свои жизненные циклы. Так родилась теория жизненного цикла организации (ЖЦО), которая развивается на протяжении последних десятилетий. Основное назначение теории — объяснение изменений, которые происходят в организации с течением времени. За последние годы разработано и представлено в научной литературе довольно большое количество моделей ЖЦО<sup>1</sup>. Каждая из этих моделей предлагает различные основания для изменений в развитии компаний. Кратко рассмотрим некоторые из моделей в их исторической последовательности возникновения.

Первое упоминание понятия ЖЦО встречается в работе английского ученого Р. Дэвиса [4]. Авторству А. Доунса [5] принадлежит одна из самых ранних моделей, возникшая на примере изучения практики формирования правительственных комитетов в США. После исследования различных путей возникновения подобных комитетов, А. Доунс предложил периодизацию трех основных стадий роста и развития организаций. Первая стадия — борьба за автономию — возникает до формального рождения компании или сразу же после него. Она характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения «порога выживания». Вторая стадия — стремительного роста — включает быстрое расширение, обеспечиваемое инновационностью и креативностью создателей. Последняя стадия — замедления — характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.

Г. Липпитт и У. Шмидт [6] разработали одну из первых моделей ЖЦО компании, работающей в частном секторе. Они также предположили, что компании проходят три стадии в развитии: рождение —

---

<sup>1</sup> Подробный сравнительный анализ моделей ЖЦО представлен в монографии [3].

создание управленческих систем и достижение жизнеспособности; юность — развитие устойчивости и репутации; и зрелость — достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях деятельности.

Модель Б. Скотта [7] описывает три отдельных типа организаций, которые следуют в исторической последовательности. Автор утверждает, что компании развиваются от неформальной до формализованной бюрократии, и затем до разнообразных промышленных конгломератов.

Основная предпосылка создания теории Л. Грейнера [8] состоит в том, что будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами. В доказательство этому Л. Грейнер опирается на теорию в психологии о том, что поведение индивидуума определяется предыдущими событиями, а не будущим. Переноса эту аналогию на организационное развитие, он обсуждает ряд стадий, через которые должны пройти развивающиеся компании. По мнению автора, жизнь организации состоит в продвижении компании через стадии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию. Революция — бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

В модели У. Торберта [9] организационное развитие тесно связывается с развитием чувства общности персонала. Развитие происходит от индивидуальности и разнообразия групп работников к чувству принадлежности и причастности к коллективу.

Ф. Лиден [10] в своих исследованиях фиксирует, что на стадиях развития организации имеют различные функциональные проблемы: адаптация к окружающей среде, приобретение ресурсов, достижение целей и поддержка образцов поведения. Первое, на чем фокусируется новая организация, по мнению автора, это адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. В основном это достигается через инновации. Второе — это приобретение ресурсов и развитие методов работы, процедур. Третье — выдвижение целей и получение прибыли. На четвертой стадии придается значение поддержанию поведенческих шаблонов и институализации различных структур.

Д. Кац и Р. Кан [11] строят свою модель развития организаций на тщательной разработке вопросов организационной структуры. В соответствии с этим они предлагают три основных стадии развития: стадия простых систем, устойчивая стадия организации и стадия разработки структур. После выхода указанной работы этих авторов,

социальные организации стали рассматривать как «открытые» системы, которые в большой мере характеризуются взаимодействием с внешней средой. Главные предпосылки успеха организации, по мнению авторов, локализуются не внутри, а вовне ее.

Модель И. Адизеса [12] рассматривает организационное развитие как аналог процессов в развитии биологического организма. Данный процесс представляется естественным, поэтапным и запрограммированным, предусматривающим неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). Его теория концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и управляемости. В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории: так называемые болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании и которых трудно избежать (как детские инфекционные болезни); и организационные патологии, или трудности, которые могут относиться на определенных этапах развития компании к болезням роста, но, будучи не преодоленными, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно компания уже не может. При правильной стратегии и тактике развития организации она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго.

Дж. Кимберли [13] на основе изучения практики создания и развития медицинских школ создал свою, отличающуюся от других моделей развития организаций. Он, как в свое время и А. Доунс, утверждает, что первая распознаваемая стадия возникает еще до фактического создания организации. На этой стадии происходит выстраивание ресурсов и формирование будущей идеологии компании. Все это приводит к переходу на вторую стадию развития, включающую выбор направлений деятельности и найм персонала. Третья стадия развития компании включает формирование организационной идентичности. На четвертой стадии правила становятся более определенными, ее структура – формализованной, организация превращается во все более консервативную и предсказуемую.

Р. Куинн и К. Камерон [14] в 1983 г. предложили вариант, обобщающий вышеперечисленные модели. Основной акцент в периодизации стадий развития они делают на эффективности деятельности организации и ее критериях на различных стадиях. Согласно их исследованию, «Изменения, происходящие в организациях, следуют предсказуемой модели, которую можно представить в виде стадий раз-

вития. Эти стадии характеризуются: 1) природной последовательностью; 2) проявлением иерархического прогресса, являющегося трудно обратимым; 3) охватом широкого спектра организационной деятельности и структуры». На основе подробного анализа девяти моделей ЖЦО исследователи разработали интегрированную модель, содержащую четыре стадии раннего организационного развития: предпринимательскую стадию (entrepreneurial stage) – ранние инновации, формирование рыночной ниши, креативность; коллективности (collectivity stage) – высокое единство, обязательства; формализации и контроля (formalization and control stage) – стабильность и институционализация; и стадию разработки структуры и адаптации (structure elaboration and adaptation stage) – расширение области и децентрализация. При этом, из их анализа исключены более поздние этапы развития организации, включающие ее разрушение и смерть. Для анализа организационной эффективности использована модель, созданная на основе сочетания трех групп параметров: 1) внутреннего фокуса против внешнего фокуса (например, удовлетворение индивидуальных запросов против достижения цели организации); 2) значения гибкости против значения контроля (новшества и адаптация против предсказуемости и стабильности); 3) актуальности результата и важности средств достижения результата (например, эффективное производство продукции против планирования и установления целей) [15].

Свой вклад в исследование проблем ЖЦО внесли также: Дж. Гэлбрейт, Д. Лестер, Д. Миллер и П. Фризен, Дж. Парнелл и А. Каррагер, Э. Фламхольц, А. Чандлер и другие. Из российских ученых, посвятивших свои работы данному вопросу, можно назвать С.Д. Бушуева и Н.С. Бушуеву, Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварницыну, Е.И. Кушелевич, И.В. Липсица, С.Р. Филоновича, Д.В. Хлебникова, Г.В. Широкову.

Значимость адекватной модели ЖЦО для руководителя компании трудно переоценить. По удачному высказыванию С. Хэнкса: «Она может обеспечить карту пути, идентифицирующую критические организационные переходы, а также ловушки, которых организация должна стремиться избегать во время своего роста в размерах и сложности. Точная модель жизненного цикла может обеспечить график прибавления уровней управления, формализуя организационные процедуры и системы и пересматривая приоритеты организации. Она может помочь менеджменту узнать, когда следует отказаться от заботливо выращенных в прошлом стратегий или процедур, которые только препятствуют будущему росту» [16].

Какие выводы можно сделать из приведенного обзора кратких характеристик моделей ЖЦО?

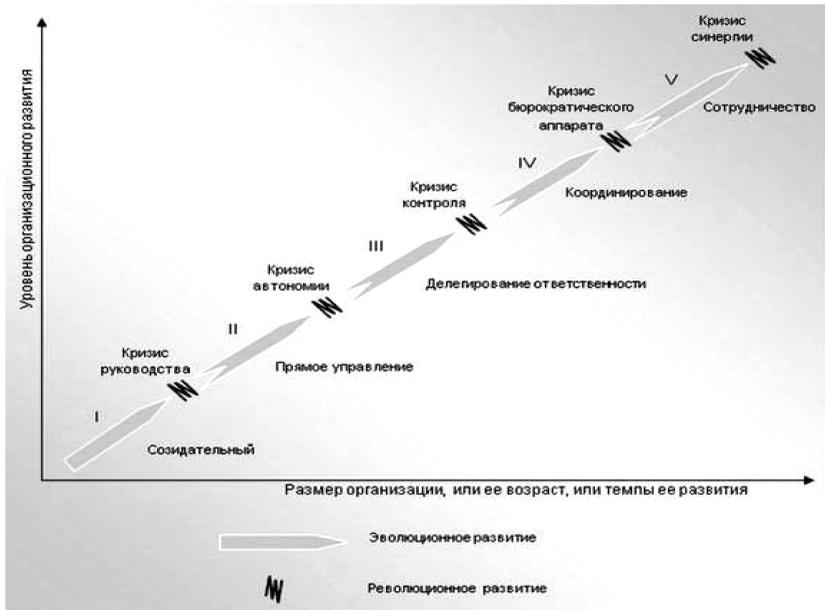
Во-первых, в каждой из рассмотренных моделей отмечается превалирование предпринимательского начала на первых стадиях существования компании. Качества интрапренерства четко персонифицируются в образе единственного основателя компании или группы лиц, инициировавших ее создание. По мере развития и укрупнения компании эти качества, как правило, становятся менее заметными в силу формализации деятельности, разрастания аппарата управления, распределения функций управления между специалистами, преследующими, зачастую, цели и имеющими мотивы, отличные от целей и мотивов основателей компании.

Во-вторых, нарастание формализации в компании позволяет ей все более успешно решать текущие задачи повышения результативности деятельности, до определенного момента наращивать объемы производства и реализации, иметь удовлетворяющие руководство показатели прибыли и капитализации. Вместе с тем, по мере развития компании, ослабление предпринимательских качеств и их подмена ориентацией на стабильность и тотальную регламентацию деятельности имеет своим следствием тот факт, что компания попадает в зависимость от инерции собственного развития и утрачивает потенциал роста. В дальнейшем, в случае отсутствия надлежащих решений и действий, данная ситуация может привести к снижению эффективности и прекращению деятельности компании.

В-третьих, для сохранения долгосрочной позитивной динамики в деятельности компании требуется постоянный контроль стадии жизненного цикла, на которой она находится, с тем, чтобы своевременно выявить тот круг управленческих проблем, решение которых необходимо именно в тот или иной период.

Как представляется, некоторые полезные рекомендации по решению обозначенных проблем, можно предложить на основе более подробного анализа моделей ЖЦО таких авторитетных в этом вопросе зарубежных исследователей, как Л. Грейнер и И. Адизес. Схематично этапы роста организации по модели Л. Грейнера изображены на рисунке 1.

Согласно этой модели, организации продвигаются из творческой стадии (стадии креативности), преодолевая кризис руководства (управления), который говорит о потребности рационализировать организационные решения. Движение через вторую стадию – направленный рост – осуществляется с помощью преодоления кризиса авто-



**Рис. 1. Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру)**

номии. Этот кризис является результатом потребности децентрализовать принятие решений. Третья стадия – рост через делегирование – сталкивается с кризисом контроля, когда начинают появляться обособленные, плохо интегрированные цели в автономных подразделениях. Организация преодолевает этот кризис, продвигаясь к четвертой стадии – рост через координацию (например, реструктуризация, формальное планирование, проектные команды), – до кризиса формализации, что побуждает ее двигаться к следующей стадии роста через сотрудничество. Сотрудничество в данной модели предполагает использование матричных организационных структур и ведет к увеличению организационной гибкости. Главный кризис пятой стадии – информационная перегрузка и психологическая насыщенность.

То есть, автор, на основе анализа динамики развития известных ему компаний, утверждает, и с этим нельзя не согласиться, что развитие организации во времени происходит через преодоление череды кризисов и существуют проверенные практикой пути их разрешения, лежащие в плоскости трансформации системы управления. Следует полагать, что, будучи вооруженным знанием данной модели, руководитель компании должен сделать две вещи. Первое – верно квалифи-

цировать положение своей компании с позиции переживаемой ею стадии жизненного цикла, чтобы понять, какие меры и управленческие решения необходимо предпринять для преодоления надвигающегося кризиса роста. И второе — обладать решимостью, способностями и знаниями для того, чтобы эти меры и решения реализовать.

Однако, как показывает практика, именно подобных решительности и способностей оказывается, очень не хватает отечественным руководителям компаний, пребывающих в условиях разнообразных кризисов, не только связанных с проблемами роста организаций. Весьма показательна в этом отношении практика предприятий-банкротов. Выборочный анализ дел о банкротстве, проведенный автором в арбитражных судах различных субъектов Федерации, показал, что причины, приводящие к несостоятельности, а затем и банкротству компаний, как правило, возникают за много лет до фактического возбуждения арбитражного дела. Значительно реже банкротство наступает в результате какого-то внезапного события, вроде ликвидации крупного дебитора, хозяйственного преступления, природной или техногенной катастрофы.

Так, негативная динамика экономического состояния ОАО «Вятско-Полянский машиностроительный завод «Молот» — известного отечественного производителя стрелкового и охотничьего оружия, — на котором в свое время работал легендарный конструктор-оружейник Г.С. Шпагин, обнаружилась еще в 2002 г. Однако, и по прошествии многих лет завод не может восстановить свою платежеспособность, оставаясь на плаву только благодаря массивной поддержке федерального бюджета, как градообразующее предприятие. Также более десяти лет продолжался кризис ОАО «Московский планетарий», завершившийся, сначала возбуждением дела о банкротстве, а затем выкупом Правительством Москвы долгов компании. Трижды в течение одиннадцати лет проходило процедуру банкротства ОАО «Рязанский завод автомобильной аппаратуры», фактически полностью утратившее свой производственный потенциал, но располагающее привлекательным имущественным комплексом в центре города. Весьма характерными примерами непринятия своевременных адекватных мер по выводу компаний из кризиса изобилуют также предприятия отраслей оборонно-промышленного комплекса. Не вдаваясь в подробный анализ причин, вызвавших кризис той или иной компании, следует отметить, что их руководители, в большинстве своем, и не предпринимали практических шагов, направленных на организацию работы предприятий в изменившихся (как правило, в худшую сторону) условиях хо-

зяйствования. Максимум, на что они оказывались способными, — это многочисленные безрезультатные обращения, сначала в отраслевые министерства, затем, в Минэкономразвития РФ с просьбами о предоставлении им государственного заказа на выпускаемую продукцию.

В то же время за последние годы сформировалось целое научное направление, подробно описывающая содержание и последовательность действий компании в условиях кризиса — «антикризисное управление». Накопленные теоретические и практические результаты исследований обобщены в утвержденной Приказом Министерства образования РФ [17] соответствующей учебной специальности (№ 351000 — «Антикризисное управление»). Согласно Государственному образовательному стандарту данная специальность «дает комплекс знаний в области: правовых основ исполнения процедур банкротства и арбитражного процесса, антикризисного управления и финансового оздоровления предприятий и кредитных организаций, антикризисного менеджмента, финансового анализа и мониторинга деятельности предприятия, его диагностики и предупреждения неплатежеспособности и несостоятельности» [18]. Арсенал методов борьбы с кризисными явлениями, разработанный в рамках данного направления, весьма представительен и включает технологии реализации таких мер, как:

- перепрофилирование производства и закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества;
- уступка прав требования;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных акций;
- продажа бизнеса;
- замещение активов должника и иных мер [19].

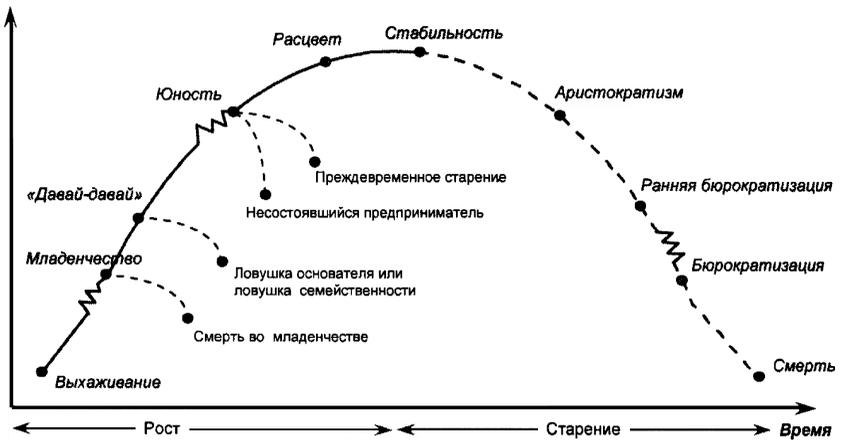
Однако, научные знания и методики пока оказываются мало востребованными в реальных условиях. Главной причиной сложившейся ситуации, как показало исследование, является массовая неготовность первых лиц и функциональных руководителей компаний к проявлению инициативы, взвешенной рискованности хозяйственных решений, поиску «новых комбинаций факторов производства» в изменившихся эко-

номических и общественно-политических условиях. Иными словами, — качеств интрапренера (внутреннего предпринимателя).

Отсюда — важный вывод: для предупреждения и/или преодоления последствий различного рода кризисов, в том числе объективных кризисов, возникающих по мере роста и развития компаний, необходимо создание и поддержание организационно-экономических условий для развития интрапренерства, как среди высшего управленческого персонала, так и основных работников предприятий. Иными словами, на любом, а не только на начальном этапе развития компании необходимы качества интрапренерства, их необходимо научиться развивать и превращать эту неотъемлемую компоненту системы управления и организационной культуры в особенное, «трудно имитируемое» конкурентное преимущество.

Исследования показали, что решению другой из главных задач руководителя — верно квалифицировать положение своей компании с позиции переживаемой ею стадии жизненного цикла, чтобы понять, какие меры и управленческие решения необходимо предпринять для преодоления надвигающегося кризиса роста — может способствовать потенциал, заложенной в модели авторитетного ученого в вопросах теории жизненного цикла и управления организационными изменениями И. Адизеса [20]. Согласно автору, все этапы ЖЦО делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает путь к старению, идущему от стабилизации к смерти организации. Как показано на рисунке 2, развитие организаций происходит через стадии, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности — «достижения результатов», «предпринимательства», «управления с помощью формальных правил и процедур — администрирования» и «интеграции компании». Формализации деятельности и интеграции придается особое значение, как только достигается зрелость. Организационный упадок происходит из-за чрезмерного сосредоточения на стабильности, правилах и процедурах. И. Адизес рассматривает процесс организационного упадка как последовательный и предсказуемый. Согласно его модели, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять последовательных этапов:

1. **Выхаживание.** Этот этап сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.



**Рис. 2. Кривая жизненного цикла по модели И. Адизеса**

2. Младенчество. На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот период начинается процесс организации, переход от абстрактных идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.

3. Детство («давай-давай»). Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в том числе и главное — недостаток ликвидности. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. На основании этого меняется представление о будущем компании; видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. Однако, в компании до сих пор нет ни четкой структуры, ни порядка субординации, ни прописанных функциональных обязанностей.

4. Юность. Компания очень сильно меняется на этом этапе. Самое значимое событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом единолично. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. В компании появляются профессиональные управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов».

5. Расцвет. На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и на-

казания. Успешность деятельности организации оценивается по степени удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Ценится умение предвидеть будущее. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые также будут проходить все стадии развития с самого начала.

6. Стабилизация. Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.

7. Аристократизм. Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют рационального обоснования, а существуют просто «в силу того, что они есть». Компания старается «купить» инновационность, новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

8. Ранняя бюрократизация. Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но, не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

9. Поздняя бюрократизация. Компания полностью сосредотачивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении. В компании царят усилия, направленные на достижение результата в структуре, которая все сильнее запутывают внутреннюю организацию. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, теряется ориентация на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

10. Смерть. Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена

во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

Попытаемся извлечь полезные прикладные элементы из теорий ЖЦО применительно к исследуемым проблемам. Они будут заключаться в том, что верное позиционирование компании на кривой жизненного цикла позволяет предусмотреть соответствующие действия по предотвращению кризисов роста, как уже указывалось, объективно присущих развитию компании. В этом направлении полезным оказался тот раздел теории И. Адизеса, который позволяет определить и охарактеризовать четыре особые роли управления (таблица 1):

Таблица 1

### Актуальные роли управления [20]

Роль управления	Делает организацию:
Направляющая – удовлетворение ожидаемых потребностей (Purposeful)	Эффективной в краткосрочном периоде
Административная (Administrative)	Продуктивной в краткосрочном периоде
Предпринимательская (Entrepreneurial)	Эффективной в долгосрочном периоде
Интегрирующая (Integrative)	Продуктивной в долгосрочном периоде

Следует заметить, что термин «роль» управления в трактовке автора не является устоявшимся понятием и, по сути, означает совокупность действий, имеющих конечной целью достижение нового качества состояния организации в обозначенном данным термином направлении. Поэтому, представляется уместнее говорить о «приоритетах» управления, на которые ориентируется руководитель в том или ином случае. Рассмотрим эти приоритеты, адаптировав их к задачам настоящего исследования.

Приоритет «Р» – достижение результатов. Главной функцией руководства организации является достижение результатов «Р», обеспечивающих ее эффективность в краткосрочной перспективе. Приоритет «Р» требует организовать целенаправленную деятельность компании. При этом подчеркнем, что целенаправленная деятельность не предполагает стремление к прибыли, как к конечной цели, а фокусирует внимание на удовлетворении потребностей клиентов-потребителей продукции компании.

Приоритет «А» – администрирование. Чтобы обеспечить продуктивность в краткосрочной перспективе, управление должно обеспечить регламентирование, планирование и организацию деятельности компании. Руководитель должен следить за тем, чтобы нужные

события происходили в нужное время, с нужной интенсивностью и в нужной последовательности. В этом, по мнению автора, заключается суть администрирования. Поэтому руководители должны думать логически строго и уделять внимание деталям. Надлежащее администрирование помогает организации не «изобретать заново колесо» всякий раз, когда ей требуется «объехать» какое-то препятствие на своем пути. Приоритеты «Р» и «А», как полагает автор, могут обеспечить эффективность и продуктивность компании в краткосрочной перспективе. За счет концентрации на этих двух приоритетах организация может стать прибыльной в краткосрочной перспективе.

Приоритет «Е» — предпринимательство. Для того, чтобы стать эффективной и продуктивной в долгосрочной перспективе компания должна обеспечить выполнение двух дополнительных функций, первая из которых «Е». Согласно определению автора: «Роль, которая визуализирует будущее изменение потребностей и проактивно позиционирует организацию с учетом прогнозируемого будущего, называется предпринимательской ролью (приоритет «Е» — в нашей трактовке). Если она исполняется должным образом, то организация становится эффективной в долгосрочной перспективе. Другими словами, организация всегда будет готова реагировать на будущие потребности. Предпринимательство подобно целевому прогнозированию — определяет не то, что надо делать завтра, а то, что надо делать сегодня с учетом того, чего мы хотим от завтрашнего дня» [20].

Приоритет «I» — интеграция. Существуют организации, которые управляются одним человеком, превосходно комбинирующие приоритеты достижения результатов (Р), а также администрирования (А) и предпринимательства (Е). Такие руководители принимают решения, сфокусированные на потребностях покупателей, а их компании демонстрируют высокую эффективность. Эти компании стремятся к повышению продуктивности и отлично управляют своими производственными процессами. Они не допускают бесполезного расходования ресурсов (А). Кроме того, благодаря своим предпринимательским способностям (Е) они умело предвидят потребности рынка и осуществляют упреждающие действия для их удовлетворения. При этом, когда такие руководители покидают компанию, она начинает испытывать серьезные трудности, а иногда даже прекращает свое существование. Поэтому можно утверждать, что для обеспечения своего долгосрочного выживания компания должна иметь культуру ценностей, объединяющую ее с такой силой, которая превосходит силу любого отдельного руководителя. Организации должны обладать видением (цель суще-

ствования), ценностями, философией, ритуалами, моделями поведения и верованиями, которые объединяют людей независимо от выполняемых ими функций. Интегрирующая роль «I» создает атмосферу взаимозависимости и родственности, воспитывающую уникальную организационную культуру.

На практике тот или иной приоритет может преобладать. Наглядно это отражается через высоту букв в «формуле сочетания приоритетов управления». Например, в случае преобладания приоритета «Р», оценка управления в компании будет обозначаться как «РАеi». Или, если преобладают приоритеты «Р» и «А» – «РАеi». Для обеспечения эффективной работы компании рекомендуется проводить постоянный контроль сочетания перечисленных приоритетов и своевременное принятие мер для максимального приближения значения формулы к виду «РАЕI». Иными словами, та компания будет успешной и не подверженной тенденциям, свойственным нисходящей ветви приведенного на рисунке 2 графика, которая в равной мере будет сочетать в себе: эффективное достижение целей, задаваемых потребителями их продукции/услуг; высокую организованность и управляемость; развитый уровень предпринимательства и адекватный уровень стремления к совершенствованию (интегрированности). Таковы полезные рекомендации автора в отношении комбинации приоритетов управления, которыми должны руководствоваться первое лицо и представители топ-менеджмента компании.

Для целей нашего исследования из приведенного анализа модели ЖЦО следует еще один важный вывод: уровень развития интрапренерства является одним из главных индикаторов потенциала роста и конкурентоспособности компании. Пренебрежение созданием условий для развития данного приоритета в системе управления ведет к замедлению динамики и последующему прекращению деятельности организации.

#### Используемые источники

1. Щербина В.В. Популяционно-селекционная модель организационного развития // Социология: 4М, 2008, № 26.
2. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Издательство: Журнал «Управление персоналом», 2005.
3. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. СПб.: Издательство «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербургского гос. ун-та, 2008.
4. Davis, R.C. The Fundamentals of Top Management. N.Y.: Harper, Row & Brothers, 1951.

5. Downs A. The Life Cycle of Bureaus // Inside Bureaucracy / A. Downs. San Francisco: Little, Brown and Company, 1967.
6. Lippitt, G.L., Schmidt, W.A. 1967. Crisis in developing organization. Harvard Business Review 45 (6).
7. Scott, B.R. Stages of Corporate Development – Part 1. Case No. 9\_371\_294. Intercollegiate Case Clearing House: Boston, MA. 1971.
8. Greiner, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review. 1972. 50 (4).
9. Torbert, W.R. Pre-bureaucratic and Post-bureaucratic stages of organization development. Interpersonal Development. 1974. 5 (1)
10. Lyden, F. Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations. Administrative Science Quarterly, 1975, 20 (1).
11. Katz, D., Kahn R.L. 1978. The Social Psychology of Organizations. Wiley: N.Y.
12. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /Пер. с англ. Под науч. ред. А.Г. Сефаряна. СПб: Питер, 2007.
13. Kimberley, J., Miles, R. The Organization Life Cycle. San Francisco, 1980.
14. Quinn, R.E., Cameron, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence // Management Science. 1983. Vol. 29. № 1.
15. Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестник СПбУ, 2006, Сер. 8, вып. 1.
16. Hanks S.H. The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process // Journal of Small Business Strategy. 1990. № 1.
17. Об утверждении государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. – Приказ Министерства образования РФ от 2.03.2000 № 686.
18. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. Специальность 351000 «Антикризисное управление». Квалификация – экономист-менеджер. Утв. Зам. Министра образования РФ В.Д. Шадриковым 10.03.2000, № государственной регистрации 71мжд/сп.
19. О несостоятельности (банкротстве). Федеральный Закон РФ от 26.10.02 № 127-ФЗ (с изменениями на 28.12.10)
20. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ.; Под науч. ред. А.Г. Сефаряна. СПб: Питер, 2007.