

Горшкова Людмила Алексеевна

доктор экономических наук,
профессор кафедры информационных технологий
и инструментальных методов в экономике
Нижегородского национального исследовательского
государственного университета
имени Н.И. Лобачевского

Gorshkova Lyudmila Alekseyevna

D.Phil. in Economics, Professor,
Information Technology
and Instrumental Methods
in Economics Department,
National Research University of
Nizhny Novgorod

Давыдов Денис Михайлович

аспирант Нижегородского национального
исследовательского
государственного университета
имени Н.И. Лобачевского

Davydov Denis Mikhaylovich

PhD student,
National Research University of
Nizhny Novgorod

УГРОЗЫ И УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

THE THREATS AND CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A COMPANY

Аннотация:

В статье затрагивается проблема устойчивого развития современных организаций. Угрозы устойчивости анализируются в соответствии с теорией жизненных циклов и концепцией заинтересованных лиц в рамках конфликтов между участниками организационной системы. Авторами рассмотрены различные препятствия, подстерегающие компании, пути решения конфликтов между ключевыми заинтересованными лицами и определены основные направления поддержания устойчивости на разных стадиях жизненного цикла организации.

Ключевые слова:

устойчивое развитие, жизненный цикл организации, корпоративная социальная ответственность, конфликты интересов, экологическая безопасность, бюрократическая организация, делегирование полномочий.

Summary:

The article deals with the problem of sustainable development of modern organizations. The threats to the company's stability are analyzed in the framework of the theory of business life-cycles and the stakeholder theory in the context of the conflicts between members of the management system. The authors review the challenges the businesses face, as well as discuss how to resolve the conflicts between the key stakeholders. The main ways to support the stability of a company at various life cycle stages are defined.

Keywords:

sustainable development, life cycle of a company, corporate social responsibility, conflicts of interests, environmental safety, bureaucratic organization, delegation of powers.

Ставшая популярной в последнее время концепция устойчивого развития организации определяет необходимость достижения экономического роста при выполнении социальных обязательств перед работниками и местным сообществом, при ресурсосбережении и бережном отношении к экологии окружающей среды.

Основная цель данной статьи – рассмотрение вопроса устойчивости в зависимости от стадии жизненного цикла организации (ЖЦО). Каждая стадия ЖЦО, как следует из таблицы 1, кардинально отличается от других по своим характеристикам и организационным параметрам.

Проблемы устойчивого развития на разных этапах ЖЦО, о чем свидетельствуют данные таблицы, инициируются недостатком важного для этой стадии ресурса и конфликтами с ключевыми участниками организационного процесса.

На стадии создания организации основным ресурсом для развития и выживания является непрерывный финансовый поток, что делает организацию зависимой от источника получения этого ресурса. Поэтому для обеспечения устойчивости в первую очередь должна выстраиваться грамотная политика по отношению к кредиторам, государственным органам, клиентам.

Конфликты интересов на первой стадии развития организации в основном происходят между собственником и соучредителем по поводу выбора направления деятельности компании и несовпадения мнений о том, как нужно правильно управлять организацией. Для решения конфликта необходимо изначально прописывать в документах обязанности и полномочия соучредителя, чтобы максимально сосредоточить власть над компанией в одних руках.

Таблица 1 – Основные признаки стадий ЖЦО

Стадии (в скобках указаны этапы ЖЦО по [2])	Характеристики	Конфликты ключевых заинтересованных лиц	Факторы успеха
Создание (Ухаживание и Младенчество)	<ul style="list-style-type: none"> – Трансформация идеи предпринимателя в организацию. – Линейная структура. – Руководитель – основатель-собственник 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соучредитель и основатель. 2. Работники и основатель. 3. Основатель и клиенты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансы 2. Верность и энтузиазм работников и основателя 3. Контроль со стороны основателя 4. Мониторинг финансов
Рост (Юность)	<ul style="list-style-type: none"> – Идея сформировалась в организацию и приносит доход. – Организация пытается заниматься несколькими видами деятельности. – Основное направление развития – увеличение продаж. – Структура часто меняется. – Руководитель – основатель и наемный менеджер. – Основной фокус организации на увеличении прибыли и организация сбыта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основатель и наемный менеджер. 2. Наемный менеджер и работники. 3. «Старожилы» организации и новые работники. 4. Местное сообщество (организация охраны окр. среды) и собственник (или менеджер). 5. Основатель (менеджер) и клиенты. 6. Основатель и работники 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Грамотное делегирование полномочий. 2. Децентрализация. 3. Профессиональный наемный менеджер. 4. Наличие структурированности деятельности организации (система мотивации, система контроля, систем маркетинга, должностные инструкции работников и т. д.). 5. Финансы
Расцвет (Расцвет)	<ul style="list-style-type: none"> – Баланс между контролем и гибкостью. – Высокая инвестиционная привлекательность бизнеса. – Появление корпоративной социальной ответственности. – Четкая организационная структура и функциональные процессы 	Отсутствие принципиальных конфликтов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработанная система и структура процессов в организации. 2. Планирование и четкое следование целям
Стабилизация (Аристократизм, Салем, Сити)	<ul style="list-style-type: none"> – Утрата гибкости и духа предпринимательства. – Уменьшение творчества в деятельности организации. – Боязнь перемен. – Консервативность и официальность во всем. – Важна форма (то, как сделать), а не содержание (то, что делать). – Значительная власть у бухгалтерии, финансовой службы, административного персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер и клиенты. 2. Менеджер-руководитель и функциональные руководители 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Делать то, ради чего создавалась организация (в общем виде – удовлетворять изменяющиеся потребности людей). 2. В управленческом аппарате должны преобладать руководители с предпринимательским духом, чтобы обеспечить переход организации на стадию нового роста
Спад (Бюрократия и Смерть)	<ul style="list-style-type: none"> – Абсолютная подчиненность правилам и нормам. – Отсутствие ориентации на клиента. – Неспособность выполнять обязательства перед работниками в выплате зарплаты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Собственник и кредиторы. 2. Собственник и работники. 3. Собственник и государство 	Государственное финансирование и субсидирование

Источник: составлено авторами с использованием [1],[2],[3],[4].

На этапе создания организация еще не имеет опыта и средств, поэтому возможен конфликт ее с клиентами. Для сглаживания последнего необходимо уделять больше внимания качеству товара и проведению эффективного маркетинга.

Как правило, на первой фазе развития собственник не готов платить наемным работникам высокую зарплату, ввиду постоянной потребности в финансах, поэтому возникает конфликт с работниками, которые хотят более справедливой оплаты своего труда. Для разрешения ситуации основателю-собственнику необходимо четко давать понять на собеседовании кандидатам, что, поступая в компанию при ее основании, претенденты имеют перспективы вырасти вместе с организацией и войти в число ее ключевых сотрудников.

На этапе роста организации основная проблема заключается в необходимости делегирования полномочий основателя наемному менеджеру, так как быстрый рост компании, увеличение ее оборотов и размеров исключает эффективное управление одним человеком. Конфликт между собственником и наемным менеджером происходит по причине разделения полномочий по управлению компанией. Очень часто основатель-собственник постоянно вмешивается в работу менеджера и не дает принимать ему собственные решения. Многие работники начинают негативно относиться к постоянному контролю собственника и его стремлению сделать все по-своему. Для обеспечения устойчивости развития собственник-основатель должен понять, что необходимо передать наемному профессиональному менеджеру часть полномочий и обеспечить ему возможность самостоятельно принимать решения.

Стадия роста характеризуется стремительным увеличением оборота компании. Организации, в которых процесс производства сопряжен с вредными выбросами в атмосферу, должны предпринять меры по соблюдению экологической безопасности местных жителей и строго выполнять закон по защите окружающей среды. Именно на стадии роста, когда уверенность в своих силах опьяняет собственника, обычно соблюдение экологической безопасности отходит на второй план, ведь компания сфокусирована на увеличении реализации продукции.

Собственник и наемный менеджер пытаются увеличить сбыт не только основной продукции, но также и заниматься другими видами деятельности. Такое самоуверенное поведение организации на этапе роста сопряжено с возникновением конфликта с клиентами, поэтому следует разрабатывать эффективную систему маркетинга, уделять внимание контролю качества продукции, выполнять социальные обязательства перед работниками и местным сообществом.

На стадии расцвета организация достигает наивысшей точки своего развития, когда все элементы организационной системы гармонично сосуществуют друг с другом. Эта стадия является самой благоприятной для развития корпоративной социальной ответственности и культуры организации.

После того, как организация начинает излишне следовать нормам и правилам, ценить форму поведения, а не результат этого поведения, избегать любых изменений и терять гибкость, она переходит на стадию стабилизации, которая характеризуется основным конфликтом между участниками организационной системы с предпринимательским и новаторским духом, с одной стороны, и администраторами – приверженцами правил и процедур – с другой. После победы администраторов в конфликте организация окончательно теряет связь с реальностью и рынком, не отвечает на изменяющиеся потребности клиентов, отказывается от изменений и инноваций. Клиенты перестают пользоваться товарами и услугами компании по причине изменившегося спроса и отсутствия клиентоориентированности. Стадия стабильности очень опасна, так как внешне по поведению топ-менеджеров и четкому следованию всех сотрудников нормам и правилам кажется, что более устойчивого положения организации и придумать сложно, однако компания представляет собой «колосс на глиняных ногах» и любое малейшее изменение ситуации способно погубить компанию. В бюрократической организации происходит много конфликтов в коллективе, постоянно происходит поиск виновников в неудачах организации. Руководители подразделений и наемные менеджеры, заинтересованные в высоких бонусах, сознательно занижают плановые показатели, что ведет к еще более неэффективной работе.

Устойчивость в определенном смысле слова для бюрократической компании может обеспечить государственное финансирование, субсидирование, а также выполнение госзаказов. Такая организация может в минимальной степени (так как недостаточно оборотных средств) обеспечивать социальные обязательства перед сотрудниками и соблюдать правила охраны окружающей среды, но экономического роста компания не достигнет.

Для обеспечения устойчивости организации на бюрократической стадии, по мнению авторов, необходимо постепенное обновление: прием на работу молодых людей с новаторскими иде-

ями, ориентация на клиента, отказ от некоторых норм, правил и процедур. Бюрократическая организация должна, сохранив свой прошлый положительный опыт в обеспечении четкой работы организационной системы, полностью обновить эту систему с целью выхода на новый этап роста.

Если менеджер сможет определить стадию ЖЦО, следуя, например, правилам, установленным в работе [5], то он способен кроме разработки грамотной стратегии подготовиться к проблемам, с которыми может встретиться организация в перспективе, и избежать потенциальных конфликтов между ключевыми заинтересованными лицами организации, предопределяющими успех ее устойчивого развития.

Ссылки:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. В. Кузина. М., 2014. 512 с.
2. Fairhurst G. and Wendt R. The Gap in Total Quality Management // *Communication Quarterly*. 1993. № 6. P. 441–451.
3. Review of The changing family life cycle: A framework for family therapy (2nd ed.) // AllynandBacon, 1989. 593 p.
4. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Управленческий инструментариий организационного развития: методология формирования : монография. Н. Новгород, 2014. 159 с.
5. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Выбор направления развития промышленных предприятий в соответствии с реализуемой ими стадией жизненного цикла // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 4. С. 214–219.

References:

1. Adizes, IK 2014, *Lifecycle Management Corporation*, Moscow, 512 p.
2. Fairhurst, G. & Wendt, R 1993, 'The Gap in Total Quality Management', *Communication Quarterly*, no. 6, pp. 441-451.
3. 'Review of The changing family life cycle: A framework for family therapy (2nd ed.)' 1989, *AllynandBacon*, 593 p.
4. Gorshkova, LA & Poplavskaja, VA 2014, *Management tools of organizational development: methodological Guia formation: monograph*, N. Novgorod, 159 p.
5. Gorshkova, LA & Poplavskaja, VA 2010, 'Selecting the direction of development of industrial enterprises in accordance with the implemented stage of the life cycle', *Bulletin of the Nizhny Novgorod University. NI Lobachevsky*, no. 4, pp. 214-219.