

УДК 502:658

**М. В. Рогова**, ассистент (БГТУ)**УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ  
ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

В статье представлены особенности управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивого развития организации, соответствующие стадиям ее жизненного цикла. Предложены направления принятия превентивных управленческих решений по устранению характерных для каждого этапа жизненного цикла проблем, что позволит поддерживать эффективную работу организации в долгосрочной перспективе. Исходя из понимания логики развития организации обосновано, что каждой стадии жизненного цикла организации присущи специфические задачи управления экологической деятельностью. Выделены особенности управленческих решений в отношении управления экологической деятельностью на различных стадиях жизненного цикла.

The paper presents the features of management decisions aimed at ensuring the sustainable development of the organization, corresponding to stages of its life cycle. The directions of adoption of preventive administrative decisions on elimination characteristic problems for each stage of life cycle are offered. It will allow to support effective work of the organization in long-term prospect. Based on understanding of logic of development of the organization, it is proved that specific problems of management of ecological activity are inherent in each stage of life cycle of the organization. Features of administrative decisions concerning management of ecological activity at various stages of life cycle are marked out.

**Введение.** Трансформация национальной экономики в направлении развития рыночных механизмов, обострение экологической ситуации, растущая экономическая глобализация, усиление конкуренции на внутреннем и внешних рынках вызывают необходимость совершенствовать всю систему хозяйствования и разработки теоретико-методологических основ обеспечения ее устойчивого развития. В управленческой теории на микроуровне широкое распространение получила концепция жизненных циклов организации. Исследованиями в области жизненных циклов организации занимались такие ученые, как Л. Грейнер, И. Адизес, Г.Б. Клейнер, Е.Н. Емельянова, Д.В. Чернов и др. [1], [2], [3]. Несмотря на широкий охват различных аспектов деятельности предприятий, общим трендом является идея о том, что любая организация испытывает сходные проблемы на последовательно сменяющихся друг друга этапах своего развития. Имея представления о том, на какой стадии находится организация и какие проблемы характерны для данной стадии, перед руководством облегчается задача заблаговременного принятия комплекса мер для их решения, что позволит поддерживать высокую эффективность работы организации в долгосрочной перспективе.

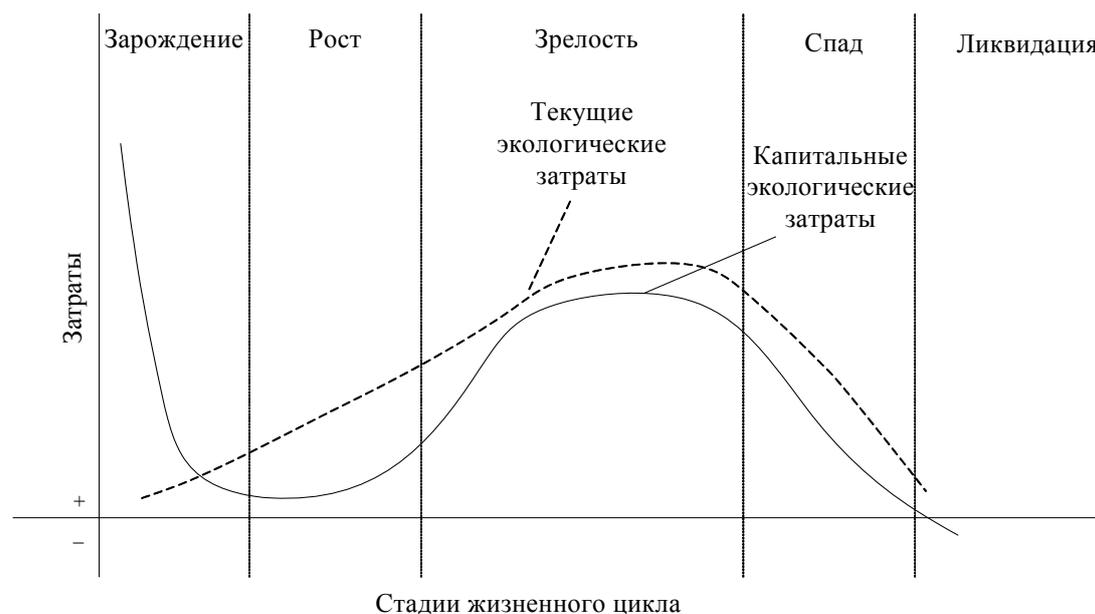
**Основная часть.** По мере развития мировой экономики, усложнения отношений экономических систем с окружающей средой, ужесточения условий хозяйствования понятие «экономическое развитие» трансформируется в «устойчивое развитие» и приобретает более глубокое содержание. Управление организацией в современных условиях требует учета со-

временных тенденций и не должно ограничиваться только лишь экономическими факторами. Ухудшение состояния окружающей среды в результате производственной деятельности предприятий обуславливает необходимость повсеместной ее экологизации. Несомненно, существует связь экологической деятельности организации со стадией ее жизненного цикла. Вместе с тем описание стратегии поведения организации в данной сфере в зависимости от этапа жизненного цикла в существующих моделях не приводится.

Поэтому наряду с выделением управленческих задач, возникающих на различных стадиях жизненного цикла, имеет смысл расширить сферу применения теории жизненных циклов относительно управления экологической деятельностью на предприятии. С аналитической точки зрения показательным будет проведение анализа динамики экологических затрат по стадиям жизненного цикла. Графическое представление такой динамики показано на рисунке.

Таким образом, на основе изучения существующих моделей управления организацией в соответствии с теорией жизненного цикла и концепцией устойчивого развития стало возможным выделить совокупность управленческих решений по стадиям жизненного цикла организации, на которых руководство должно фокусировать свои усилия для быстрого достижения желаемого состояния и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

На стадии зарождения глобальной целью является обеспечение жизнеспособности бизнес-идеи и формирование эффективной бизнес-модели на локальном уровне.



Динамика экологических затрат по стадиям жизненного цикла

Для данного этапа характерна хаотичная работа с поставщиками, клиентами и партнерами, принимаемые решения имеют преимущественно авторитарный и краткосрочный характер. Поэтому возникают задачи формирования организационной структуры. Ввиду отрицательного сальдо по всем видам деятельности руководству следует выделить и сконцентрировать усилия на перспективных направлениях бизнеса. Необходимой также становится работа по финансовому планированию, привлечению денежных ресурсов и контролю над финансовыми потоками.

Формирование материально-технической базы на стадии зарождения осуществляется с учетом требований экологической безопасности и учитывает воздействие на окружающую среду в пределах установленных норм. В идеальном случае приобретаемое оборудование и технологии позволяют свести негативное воздействие на окружающую среду к минимуму. Чем более экологичным является производство, тем выше инвестиционные затраты и тем меньше уровень выбросов, сбросов в окружающую среду и, соответственно, издержки, связанные с уплатой экологического налога и другими выплатами.

По мере развития организации и достижения целей периода зарождения на стадии роста приоритеты смещаются в сторону активного завоевания рынка и повышения рыночной доли. Для этого необходимо решение задач по дальнейшему поиску источников финансирования, эффективному управлению оборотными активами, налаживанию взаимовыгодных форм сотрудничества с потребителями и поставщиками,

поиску новых рынков сбыта. Соответственно проводится оптимизация бизнес-процессов и усложняется организационная структура.

На раннем этапе активного роста в условиях возрастающей потребности в денежных средствах для финансирования прироста оборотных активов управление экологической деятельностью отходит на второй план. На данной стадии небольшой масштаб деятельности организации, ориентация на скорейший выход на рентабельную работу не стимулирует руководителя организовать и содержать специальную службу, занимающуюся вопросами экологической безопасности. В такой ситуации управление экологической деятельностью зачастую отсутствует либо носит стихийный характер. Данный факт объясняется еще и тем, что относительно недавно введенные производственные мощности позволяют осуществлять воздействие на окружающую среду в пределах установленных норм и производить продукцию с достаточной степенью экологичности. Таким образом, в данном периоде капитальные экологические затраты на реализацию эколого-ориентированных мероприятий фактически отсутствуют либо минимальны, а величина текущих экологических затрат в связи с активным ростом объемов производства увеличивается.

Достижение стадии зрелости ставит перед организацией отличную от предыдущего этапа глобальную цель – сохранение конкурентных позиций. Когда достигнуты пределы роста организации, приоритетным направлением становится освоение внутренних резервов повышения эффективности ее деятельности на основе инновационных подходов к модернизации про-

изводства, комбинациям управленческих ресурсов, развитию и стимулированию персонала. Задачами предприятия также становятся формирование лояльности потребителей и фокусирование на самых востребованных потребителями решениях и продуктах.

На этапе зрелости, когда обеспечивается стабильный приток денежных средств, создан определенный запас финансовой прочности, предприятие усиливает работу по обеспечению экологической безопасности. Данный факт объясняется тем, что со временем оборудование морально и физически изнашивается, что приводит к снижению его не только экономической, но и экологической эффективности. Имеющегося потенциала становится недостаточно. Для данной стадии характерен высокий уровень текущих экологических затрат. В целях поддержания конкурентных позиций с экологической точки зрения предприятие может реализовывать не крупномасштабные экологоориентированные инвестиционные проекты, которые не требуют кардинального изменения применяемых технологий. В период зрелости резервы снижения экологических затрат изыскиваются в улучшении работы экологических служб и повышении эффективности использования имеющихся ресурсов.

Инновационное развитие в данном периоде делает возможным для организации осуществление качественного скачка и обеспечение высокой результативности и рентабельности в течение долгосрочного периода. В противном случае происходит дисбаланс между потребностями внешней среды и внутренними возможностями предприятия и наступает период спада, который характеризуется ухудшением всех показателей функционирования и развития, снижением сальдо денежных потоков, что в конечном итоге приводит в кризисному состоянию организации и ее банкротству. В период спада происходит снижение финансирования экологоориентированных мероприятий. Текущие затраты в связи с отрицательной динамикой объемов производства также имеют тенденцию к снижению.

Для выхода из кризиса и в целях адаптации организации к новым требованиям внешней среды основными задачами руководства на

стадии спада становится поиск перспективных направлений производства, перепрофилирование или ликвидация нерентабельных видов производства, поиск новых рынков сбыта, реинжиниринг бизнес-процессов, реорганизация управленческой структуры, ликвидация неэффективных подразделений.

Соответственно на каждом из этапов необходимо использовать специфическое сочетание методов и инструментов управления.

**Заключение.** Представленные цели, задачи и особенности управленческих решений должны стать теоретической основой управления устойчивым развитием.

Основываясь на понимании логики развития организации, следует заключить, что каждой стадии жизненного цикла присущи специфические задачи управления экологической деятельностью:

- на стадии зарождения – планирование техники и технологии с учетом экологических факторов;

- на стадии роста – организация экологического менеджмента;

- на стадии зрелости – разработка и реализация экологоориентированных мероприятий;

- на стадии спада – реинжиниринг бизнес-процессов с учетом экологических факторов.

В такой интерпретации теория жизненных циклов организации позволяет расширить рамки анализа деятельности предприятия с точки зрения устойчивого развития.

### Литература

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2013. 383 с.

2. Цуканов М. В. Применение теории жизненных циклов в целях управления развитием предприятия // Научные записки Орел ГИЭТ: альманах [Электронный ресурс]. 2011. Режим доступа: [http://www.orelgiel.ru/64\\_22\\_10\\_12\\_14.pdf](http://www.orelgiel.ru/64_22_10_12_14.pdf). Дата доступа: 02.12.2013.

3. Чернов Д. В. Отраслевые особенности управления крупными российскими предприятиями на разных стадиях жизненного цикла организации. М.: ГУУ, 2011. 216 с.

*Поступила 15.03.2014*